

Liisa Gummerus

RAVINTOLA REVENUE
Osuuskauppa Suur-Savon ravintola
Fransmanni


Opinnäytetyö
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

Toukokuu 2010




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU
Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILEHTI

		Opinnäytetyön päivämäärä 7.5.2010
Tekijä(t) Liisa Gummerus		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Palvelujen tuottaminen ja johtaminen
Nimeke Ravintola revenue, Osuuskauppa Suur-Savo, Ravintola Fransmanni		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana on Osuuskauppa Suur-Savon majoitus- ja ravintolapalveluiden toimialajohtaja. Liike-elämään liittyvän kehitystyön lähtökohtana oli tutkia voidaanko majoituspuolen revenue management (tuottojohtaminen) osaamista hyödyntää ravintoloissa. Kohteena oli ensisijaisesti Osuuskauppa Suur-Savon omistama Mikkeliissä sijaitseva ravintola Fransmanni.</p> <p>Työssä kerrotaan mitä revenue management tarkoittaa, sekä kuvataan revenue managementin nykytilaa S-ryhmän hotelleissa, revenue managementia yleisesti ja sitä kuinka revenue managementia voisi hyödyntää ravintolamaailmassa. Lisäksi työssä on kerrottu S-ryhmän ravintoloissa käytössä olevista raportointijärjestelmistä ja mietitty niiden hyötykäyttöä revenue managementin näkökulmasta. Työssä on käytetty haastatteluja ja teoriaa rinnakkain, koettaen löytää keinoja revenue management osaamisen hyödyntämiseen arkipäivän tekemisissä ravintolaympäristössä.</p> <p>Työn lopputuloksena on että revenue management tietoa ei voi majoitusympäristöstä kopioida sellaiseen ravintolamaailmaan. Ravintoloille on kuitenkin löydettävissä käyttökelpoisia tapoja revenue managementin hyödyntämiseen. Osuuskauppa Suur-Savon ravintoloissa otetaan vuoden 2010 aikana revenue management ajattelu käyttöön tuotteiden katteen, kampanjoiden suunnittelun ja toimintamallin suunnittelussa.</p>		
Asiasanat (avainsanat) Revenue management, tuottojohtaminen, laskentatoimi majoitus- ja ravintola-alalla, aineeton pääoma		
Sivumäärä 44	Kieli suomi	URN NBN:fi:mamk-opinn2010a1332
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Tiina Tuovinen		Opinnäytetyön toimeksiantaja Osuuskauppa Suur-Savo

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 7 th May, 2010	
Author(s) Liisa Gummerus		Degree programme and option Hospitality Management	
Name of the bachelor's thesis Restaurant Revenue, Osuuskauppa Suur-Savo, restaurant Fransmanni			
Abstract <p>This thesis is commissioned by the director of accommodation and restaurant services in Osuuskauppa Suur-Savo. The basis of the thesis was to research whether hotel revenue management techniques can be successfully used in restaurants. The primary target of the research was restaurant Fransmanni in Mikkelä, owned by Osuuskauppa Suur-Savo.</p> <p>This thesis explains what revenue management entails. It describes the current state of revenue management within the S-group's hotels and revenue management in general. The thesis also discusses how revenue management could be used in restaurants. In addition, the thesis explains the various reporting systems that are currently in use in S-group's restaurants and discusses how reporting can assist revenue management. The thesis combines theory with interviews in order to find ways for restaurants to take advantage of the revenue management knowledge in everyday operation.</p> <p>In conclusion, the thesis explains that hotel revenue management can't be directly copied for use in restaurants. However, there are ways in which restaurants can take advantage of various revenue management techniques. In 2010, Osuuskauppa Suur-Savo will adopt a revenue management mindset when planning product mark-ups, campaigns and procedures.</p>			
Subject headings, (keywords) Revenue management, accounting in hotel- and restaurant business, immaterial capital			
Pages 44	Language Finnish	URN NBN:fi:mamk-opinn2010a1332	
Remarks, notes on appendices			
Tutor Tiina Tuovinen		Bachelor's thesis assigned by Osuuskauppa Suur-Savo	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	TYÖSSÄ KÄYTETYT MENETELMÄT	1
3	S-RYHMÄ LYHYESTI.....	2
3.1	Asiakasomistajat	2
3.2	Osuuskauppa Suur-Savo	3
3.2.1	Osuuskauppa Suur-Savon ravintolat.....	3
3.2.2	Fransmanni.....	4
3.3	S-ryhmän hotellit	5
4	MATKAILU- JA RAVINTOLAPALVELUIDEN ERITYISPIIRTEITÄ	5
4.1	Tapahtumien merkitys	6
4.2	Asiakaskunta.....	6
4.3	Johtaminen.....	7
4.4	Laskentatoimen merkitys.....	7
4.4.1	Katetuotto.....	8
4.4.2	Kannattavuuden seuranta	8
5	REVENUE MANAGEMENT	9
5.1	Revenue managementin käyttö eri aloilla.....	9
5.2	Revenue managementin synty	10
5.3	Revenue managementin hinnoittelun periaatteet.....	11
5.4	Revenue management S-ryhmän hotelleissa	12
5.4.1	Majoitusmyynnin ennustaminen	12
5.4.2	Majoitusmyynnin hinnoittelu revenue managementin avulla.....	13
5.5	Revenue management S-ryhmän ravintoloissa.....	13
6	RAVINTOLOIDEN VAIHTOEHTOISET MITTARIT	14
6.1	Asiakaskierto	15
6.2	Ravintolan kapasiteetin hallinta.....	16
6.3	Myyntilajeihin perustuva seuranta ja hinnoittelu	17
6.3.1	Myyntihintojen merkitys ja niiden määrittely.....	18
6.3.2	Myyntivolyymin kasvu ja jakauman seuranta	19
6.4	Ravintoloiden käyttämät järjestelmät revenue managementin apuvälineeksi	20

7	ASIAKKAIDEN MAKSUVALMIUS JA OSTOHALUKKUUS	22
7.1	Lisämyynti	22
7.2	Asiakas tekee ostopäätöksen.....	23
8	AINEETON PÄÄOMA	24
8.1	Älykäs pääoma.....	24
8.2	Aineettoman tiedon keruu Mikkelin Fransmannissa	25
8.3	Kampanjatietojen mallittaminen.....	26
9	MARKKINOINTI.....	27
9.1	Fransmannien markkinointi	27
9.2	Fransmannien tarjonta ja markkinointitoimenpiteet.....	28
9.3	Ilmainen tuote	28
9.4	Mobiili markkinointi.....	29
9.5	Markkinointi segmentit.....	30
10	KAMPANJOINTI	31
10.1	Kampanja esimerkki 1, jälkiruoka teatterilipulla.....	32
10.2	Kampanja esimerkki 2, lapset syövät ilmaiseksi. Viikko 9, 2010	32
10.3	Kampanja esimerkki 3, Grillipihvitarjous Osuuskauppa Suur-Savon henkilökunnalle	33
11	SOPIIKO REVENUE MANAGEMENT RAVINTOLAMAAILMAAN?	34
12	POHDINTA	35
	LÄHTEET	37

LIITTEET

LIITE 1 Kampanjatietojen keräilylomake, versio 1

LIITE 2 Kampanjatietojen keräilylomake, versio 2

1 JOHDANTO

Revenue management on tuloslaskentaa mutta samalla se on myös ajatustapa löytää uusia toimintamalleja. Siksi tämä ennakoluuloton ajatus revenue management osaamisen siirtämisestä ravintolatoimialalle herätti minussa kiinnostuksen työni tekemiseen.

S-ryhmän hotelleissa on jo vuosia ollut majoituspuolella käytössä revenue management-pohjainen hinnoittelu. Työskentelen itse Osuuskauppa Suur-Savon palveluksessa Mikkelissä, Sokos Hotel Vaakunan myyntipäällikkönä ja revenue managerina. Minulla on siis ollut ilo tutustua jo useampien vuosien ajan revenue managementin maailmaan majoituspuolella.

Työni kunnianhimoisena tavoitteena oli suunnitella Osuuskauppa Suur-Savon erityyppisille ravintoloille revenue managementin periaatteisiin pohjautuva ennustetyökalu, joka ohjaisi kunkin ravintolan myyntisuunnitelman tekoon. Ennustetyökalu ja myyntisuunnitelma rakentuisivat käytössä olevien kassa- ja tilastojärjestelmien hyödyntämiseen mahdollisimman pitkälle. Myyntisuunnitelma auttaisi ravintoloita jatkossa kampanjoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa, kysynnän ja tarjonnan kohtaamisessa ja henkilöstön miehityksessä siinä missä hinnoittelussa ja budjetoinnissakin. Myyntisuunnitelmasta olisi apu myös uusien yksiköiden avauksessa, sekä erityisesti uuden aloittelevan ravintolapäällikön tehtävien alkuvaiheessa.

Aiheen suunnittelun edetessä päädyin keskittymään Osuuskauppa Suur-Savon omistaman ruokaravintola Fransmannissa toteutettujen kampanjoiden analysointiin, revenue management ajatusmaailman esittämiseen, sekä luomaan aputyökalu ravintoloiden hiljaisen tiedon keruuseen.

2 TYÖSSÄ KÄYTETYT MENETELMÄT

Liike-elämään tehdyn kehitystyön mukaisesti työssäni on kartoitettu S-ryhmän majoitus- ja ravintolatoimialan nykytilannetta hinnoittelun, myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta. Lisäksi on tuotu esiin joitakin majoitus- ja ravintola-alan erityispiirteitä

taustatiedoksi. Olen myös avannut revenue managementin merkitystä majoitusyrityksen menestymiseen ja kartoittanut erilaisia keinoja revenue managementin mahdollisesta käyttöönotosta ravintola-alalla. Taustaksi olen hieman kertonut markkinoinnista yleisesti sekä kartoittanut Fransmannien markkinoinnin nykytilaa. Esittelen työssäni myös tiedonkeruuseen liittyviä raportointi järjestelmiä joita S-ryhmän ravintoloilla on käytettävissä. Myynti- ja katetuottolukuja oli siis saatavissa useista eri lähteistä.

Lähteenä olen käyttänyt laskentatoimen, markkinoinnin ja aineettoman pääoman kirjallisuutta. Lisäksi olen haastatellut S-ryhmän mara-alan osaajia suullisesti sekä sähköpostilla. Olen myös analysoinut runsaasti erilaisia DW- ja Ris-kassajärjestelmän raportteja. Ongelmakohdat ovat ilmenneet haastattelujen ja tiedonkeruun haasteellisuuden kautta. Siksi työssäni on pohdittu myös hiljaisen tiedon keruun puutetta ja sen merkitystä nykypäivän liike-elämässä.

Työstäni muodostui ajan myötä soveltava tutkimus, jossa etsitään ratkaisua revenue management ajattelun siirtämiseksi ravintola-alalle erilaisia metodeja yhdistäen.

3 S-RYHMÄ LYHYESTI

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on ympäri Suomea noin 1600 eri alojen toimipaikkaa. S-ryhmän muodostavat alueosuuskaupat 22 kpl, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen sekä 100 paikallisosuuskauppaa. Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä, joiden omistajat ovat myös asiakkaita, eli asiakasomistajia. Osuuskauppojen omistama Suomen osuuskauppojen Keskuskunta SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. SOK:n liiketoiminta täydentää S-ryhmän tarjontaa kotimaassa ja lähialueella. (S-ryhmä,2010d).

3.1 Asiakasomistajat

Asiakasomistaja on S-ryhmässä paljon enemmän kuin kanta-asiakas. Asiakasomistaja on yksi osuuskaupan omistajista ja siksi oikeutettu osuuskaupan ja koko S-ryhmän

parhaisiin etuihin. S-etukortti on asiakkaan merkki asiakasomistajuudesta. Asiakasomistajille yksi tärkeimmistä asiakasomistajaeduista on ostoksista maksettava bonus, jota saa yli 2000 liikkeestä ympäri Suomen. Asiakasomistaja saa S-etukortilla myös monia rahanarvoisia tuote- ja palveluetuja, kuten asiakasomistajahintaisia annoksia ravintoloissa, ajankohtaisia tuote-etuja tavarataloissa, edullisempia hotelliöitä, Yhteishyvä-lehden ja paljon muuta. (S-ryhmä, 2010b)

Lähes kaikki S-ryhmässä työskentelevät ovat myös asiakasomistajia. Näin henkilökunta saa automaattisesti saman tiedon muiden asiakasomistajien kanssa omista S-ryhmän palveluista. Samalla henkilökunta näkee kuinka oman työnantajan palveluja asiakkaille markkinoidaan.

3.2 Osuuskauppa Suur-Savo

Osuuskauppa Suur-Savo on asiakasomistajien omistama Etelä-Savossa toimiva yritys, jonka tehtävänä on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen (Osuuskauppa Suur-Savo, 2010). Asiakasomistajia Osuuskauppa Suur-Savossa on jo yli 55 000 (Ässälehti 1/10).

Osuuskauppa Suur-Savon toimialoja ovat päivittäis- ja erikoistavarakauppa, liikenne-myymälä- ja polttonestekauppa, autokauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, pankki-toiminta ja leipomo. Osuuskauppa Suur-Savo on Etelä-Savon suurin yksityinen työnantaja, jonka toimialueella on yli 50 toimipaikkaa ja lisäksi lukuisia valtakunnallisia partnereita ja alueellisia kumppaneita. (Osuuskauppa Suur-Savo, 2010).

3.2.1 Osuuskauppa Suur-Savon ravintolat

Mikkelissä toimii suurin osa Osuuskauppa Suur-Savon ravintoloista. Nopean syömis- sektorille kuuluu Mikkelin Prisman ravintolamaailma, jossa on Hesburger, Rosso Express sekä Presso, Savonlinna Prisman yhteydessä toimii Presso ja Rosso Express. Nopean syömis- ravintoloita on myös Mikkelissä toimiva Buffa. Iltaravintoloita ovat Bar 'n' Night Vaakuna, joka toimii Sokos Hotel Vaakunan yhteydessä sekä viihderavintola Kaleva Mikkelin torin laidalla. Ruoka- ja seurusteluravintola kategoriassa on Mikkelin Amarillo. Tilausravintolatoimintaa Osuuskauppa Suur-Savolla on ravintola

myös kaikki muut sesongit ympäri vuoden huomioidaan ruoka- ja juomatuotteiden suunnittelussa.

3.3 S-ryhmän hotellit

S-ryhmän hotelliketjuja ovat Holiday Club Spa Hotels (8 kpl), Radisson Blu Hotels & Resorts (7 kpl) sekä Sokos Hotels (47 kpl joista 3 Pietarissa ja 1 Tallinnassa). Holiday Club-kylpylähotellit, jotka sijaitsevat yleensä luonnon ympäröiminä, tarjoavat rentouttavia hemmotteluhoitoja, monipuolisia harrastusmahdollisuuksia ja kylpylän riemuja koko perheelle. Radisson Blu –hotellit taas tarjoavat kansainvälistä tunnelmaa sekä 100 % asiakastyytyväisyys takuun. (S-ryhmä, 2010c).

Sokos Hotellit tarjoavat majoituksen ja kokouspalvelujen lisäksi erilaisia vapaa-ajan paketteja niin kulttuurinystävälle, aktiivilomailijoille kuin lapsiperheillekin. Hotellien yhteydessä on kaupunkien parhaat ruoka- ja seurusteluravintolat sekä illanviettopaikat. Sokos Hotellit sijaitsevat keskellä kaupunkeja tai suosituimpia vapaa-ajan keskuksia.

4 MATKAILU- JA RAVINTOLAPALVELUIDEN ERITYISPIIRTEITÄ

Majoitus- ja ravintolatoiminta on hyvin suhdanneherkkää ja kokonaismarkkinoiden heilahtelut vaikuttavat välittömästi alan yritysten toimintaan ja tulokseen (Heikkilä & Saranpää 2008, 153). Asiakkaiden käytettävissä olevista varoista kilpailee useita muunkin alan elämystuotteita ja – palveluja tarjoavia yrityksiä. Viimevuosien laman tuomat taloudelliset vaikeudet lisäävät myös alle haasteellisuutta.

Albanese (2004, 10) toteaa kirjassaan matkailupalveluiden yhdeksi erityispiirteeksi, palveluiden tuottamisen olevan riippuvainen erilaisten alihankkijoiden suorituksista. Samalla lailla ravintolapalveluissa ollaan riippuvaisia mm. tavarantoimittajien suorituksista, asiakas arvioi palvelua kokonaisuutena, jossa hän ei voi tietää, jos tavarantoimittaja on epäonnistunut prosessissaan ja siitä seuraa ravintolan epäonnistuminen. Samalla hän nostaa esille myös ilmaston ja paikallisten tekijöiden vaikutusta matkailupalveluiden tuotantoon ja markkinointiin.

4.1 Tapahtumien merkitys

Kesäinen sadepäivä tuhoaa minkä tahansa terassiravintolan myynnin, vaikka markkinointi olisi kuinka onnistunutta. Hellepäivät taas vähentävät ruokaravintoloiden asiakaskuntaa, koska ihmiset eivät jaksa helteellä ruokailla sisätiloissa, vaan nauttivat korkeintaan grilliensä antimista. Ajallisesti rajatut tapahtumat usein helpottavat matkailu- ja ravintolapalveluja tuottavien yritysten myyntiä ja markkinointia. Vastaavasti tapahtumien puuttuminen tai poistuminen alueelta, merkitsee ratkaisevasti yritysten menestykseen.

Mikkelissä ja Etelä-Savossa tuollaiset tapahtumat ovat matkailuyrittäjille äärimmäisen arvokkaita. Esimerkiksi Mikkelin tapahtumat; SM-rallin osakilpailu Vaakuna Ralli, Mikkelin musiikkijuhlat, St Michel ravit, Jurassic Rock, Savcor Ballet ja uusimpana kesän 2010 uusi tapahtuma Mikkelin Soikoon. Unohtamatta erilaisia pienempiä urheilu-, seminaari- ja kulttuuritapahtumia, joita kaupungin eri organisaatiot järjestävät ympäri vuoden.

4.2 Asiakaskunta

Koska ravintolapalvelut ovat usein kohdistettu sekä työ- että vapaa-ajanmatkustajille, on selvää, että ravintoloissa on asiakkaalla oltava mahdollisuus valita erilaisten palveluvaihtoehtojen välillä. Ravintola voi toki segmentoitua palvelemaan vain tietyn tyyppistä asiakaskuntaa, mutta ainakin pienemmillä paikkakunnilla on esimerkiksi ruokaravintoloiden syytä tarjota palvelujaan laaja-alaisesti usealle asiakasryhmälle. Tällöin on asiakkaille syytä tarjota useita eri palveluvaihtoehtoja, jotka poikkeavat toisistaan. Hinta on palvelutuotteessa se, joka herkimmin heijastaa tuotteiden eroja (Albanese, 2004, 23).

Tällä tavoin erilaiset S-ryhmän ketjuravintolat erottautuvat toisistaan eli hinnan, tuotteiden, palvelun laadun ja asiakassegmenttien eroilla. Asiakkaat jotka tyytyvät vähempään laatuun ostavat erikoishintaisia, mutta samalla rajoitetumpia palveluja (Albanese, 2004, 23).

4.3 Johtaminen

Johtamisella ja toimialan tuntemuksella on iso merkitys edistettäessä tavoitteiden saavuttamista. On mielestäni päivän selvää, ettei ilman majoitus- ja ravitsemusalan tietynasteista tuntemusta pysty johtamaan näin laaja-alaista moni osaamista. Kaikilla aloilla, myös majoitus- ja ravitsemusosalalla on ymmärrettävä toimialan käytännön liiketoimien ja ansaintalogiikan erityispiirteitä. Kilpailu alalla on kovaa, markkinoille on helppo päästä ja hintakilpailun merkitys korostuu, toki se ei takaa pitkäjänteistä tulosta (Heikkilä & Saranpää 2008, 149).

Palveluelinkeinonyrityksessä työvoiman merkitys tuotannontekijänä on suuri sekä kannattavuuden että erityisesti laadun hallinnassa. Työvoimakuluilla taas on ravintola-alan yrityksessä merkittävä osuus. Heikkilän ja Saranpään mukaan (2008, 150) työvoimakulujen hallinta edellyttää tarkkaa myynnin ja tehtyjen työtuntien seurantaa ja työvoimakulut on kyettävä kohdistamaan siten, että esimerkiksi korkean sesongin aikana työvoimaa on riittävästi kaiken kysynnän tyydyttämiseksi. Työvoiman on myös kyettävä tekemään lisämyyntiä eikä pelkästään tyydyttämään kysyntä.

Matala organisaatio sekä alhaiset työn- ja liikkeenjohdon kustannukset ovat luonnollisesti majoitus- ja ravitsemusosalankin yritysten tavoitteena, tasapainottelu näiden tavoitteiden välillä edellyttää johdolta erittäin suunnitelmallista otetta ja esimiestyön määrän on oltava oikeassa suhteessa henkilöstön määrään ja tuotettavan palvelun laatu- ja tulostavoitteisiin. (Heikkilä & Saranpää 2008, 152).

Esimerkiksi pienemmissä Sokos Hotelleissa, kuten Mikkelin Sokos Hotel Vaakuna, on hotelli-, ravintola-, keittiö- ja myyntipäälliköt hallinnollisten tehtävien lisäksi säännöllisesti myös ”etulinjassa” eli suorittavassa työvuorossa ja suorassa asiakaskontaktissa. Näin pysytään hetkessä mukana, voidaan tarkkailla laatua ja henkilöstöosaamista sekä tietenkin henkilöstökuluja.

4.4 Laskentatoimen merkitys

Majoitus- ja ravitsemusosalalla laskentatoimella ja rekisteröinnillä on suuri merkitys, kuten kaikessa muussakin liiketoiminnassa. Erilaisia laskelmia tarvitaan tulevaisuu-

den suunnittelussa, menneen analysoinnissa sekä päätettäessä yrityksen tuloksellisesta toiminnasta. (Heikkilä & Saranpää 2008, 13).

Jotkut yritykset käyttävät kilpailussa pärjätäkseen useita, joskus kyseenalaisiakin keinoja. Keskeiset menestystekijät ovat ajan myötä muuttuneet kuten johdon laskentatoimi. Laskentatoimessa tarvitaan nykyisin ennakoluulotonta kehitystyötä, jonka lähtökohtina ovat organisaatiokohtaiset ja ajankohtaiset johtamishaasteet sekä vankka laskentatoimen mahdollisuuksien ja rajoitteiden tietämys. (Pellinen, 2006, 16-17).

4.4.1 Katetuotto

Majoitus- ja ravitsemisalan yrityksessä katetuotolla tarkoitetaan usein myyntikatetta (myyntikate = liikevaihto-raaka-ainekulut), vaikka katetuotto ei aina tarkoita alan sisäisen tuloslaskennan mukaista myyntikatteen käsitettä. Katetuottolaskennan avulla on helppo paneutua myös kannattavuusongelmiin ja löytää helpommin ratkaisuja niiden parantamiseksi. (Heikkilä & Saranpää 2008, 53).

Katetuottolaskenta on yrityksen sisäistä toimintaa, jossa yrityksen kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset ovat suoraan riippuvaisia myynnin määrästä, kuten raaka-aineet. Muuttuvien kustannusten määrä kasvaa liikevaihdon kasvaessa ja päinvastoin. Kiinteät kustannukset taas pysyvät ennallaan riippumatta myynnin määrästä kuten kiinteät vuokrat, markkinointikulut, hallintokulut, pienkalustohankinnat tai kuukausipalkat. Katelaskentaan voidaan soveltaa ennakkoon kunkin ruoka-annoksen eli myytävän yksittäisen tuotteen myyntihinnan laskentaan, mutta myös jälkikäteen toteutuneen liiketoiminnan kannattavuuden arviointiin (Nieminen, 1995, 61).

4.4.2 Kannattavuuden seuranta

Majoitus- ja ravitsemisalan liiketoiminnan kannattavuutta on suunniteltava tunnin, päivän, viikon, kuukauden ja jopa yksittäisen tilaisuudenkin osalta. Heikkilän ja Saranpään mukaan (2008, 60-61) katetuottolaskenta on suunnittelun ja tarkkailun perustyökalu jota käytetään tulevan tilikauden ennakkoinnissa ja jälkikäteen apuna selvittämään mahdolliset poikkeamat budjetin ja toteutuneen välillä.

On tärkeää löytää syyt positiivisen tai negatiivisen tuloksen aikaansaamisesta. Oikeiden ratkaisujen löytyminen on tärkeää varsinkin silloin, jos tavoitteisiin ei ole päästy, jotta osataan tehdä tulevaisuudelle oikeat päätökset toimenpiteistä (Heikkilä & Saranpää 2008, 61). Osuuskauppa Suur-Savon majoitus- ja ravintolatoimialalla seurantaa tapahtuu päivittäin. Yhteisissä toimialajohtajan vetämissä kuukausipalavereissa mennyttä ja tulevaa analysoidaan kaikkien päälliköiden voimin toimipaikkakohtaisesti.

5 REVENUE MANAGEMENT

Revenue management käännetään Suomessa tuottojohtamiseksi. Tuottojohtamista on helppo hyödyntää toimialoilla, joissa on korkeat kiinteät kustannukset, korkeat investoinnit ja voimakas kausivaihteluiden tuoma kysynnän muutos. Revenue management eli RM on tulovirtojen oikeanlaista ja systemaattista ohjaamista ja johtamista, jonka tavoitteena on maksimoida yrityksen voitto niin lyhyellä, mutta ennen kaikkea myös pitkällä aikajänteellä. (Talonen 2008).

5.1 Revenue managementin käyttö eri aloilla

Heikkilä ja Saranpää kertovat kirjassaan (2008) revenue managementin tunnetuimmaksi määritelmäksi ”oikea tuote oikealla hinnalla oikeaan aikaan oikealle asiakkaalle”. Ja tuo määritelmä kuvaakin erinomaisesti nykypäivän hotellihinnoittelun haasteita. Revenue management on pääasiassa ajattelu- ja toimintatapa, joka tukee myyntiä ja markkinointia. Kyse on kiinteän kapasiteetin oikeanlaisesta ja oikea-aikaisesta hallinnoinnista sekä kysynnän mukaisen hinnoittelun hyödyntämisestä (Talonen 2008).

Matkailualan yrityksissä on palvelujen varastoimattomuus, eli aineettomuus, ollut tärkeimpiä kriteerejä siihen, miksi revenue management on otettu käyttöön (Albanese, 2004, 9). Matkailussa on kuitenkin myös konkreettisia palveluja, kuten ravintoloiden tarjoama ruoka ja juoma (Albanese, 2004, 8). Toisaalta ravintolapalvelussa ruoka ja juoma, eli käsin kosketeltavat, varastoitavat tuotteet, on yhdistetty aineettomaan palveluun, jota ei voida varastoida. Se tekeekin revenue ajattelusta ravintolamaailmassa haasteellisen.

Palveluyrityksessä tuotanto ja kulutus ovat lähes samanaikaista toimintaa, voimakkaasti sesonkivaihteluita kokevat alat ja yritykset kokevat haasteellisena sen, että vilkkaan kysynnän aikana ei kaikille halukkaille ole palveluja tarjolla, kun taas hiljaisempina aikoina ei ole tarpeeksi palveltavia asiakkaita (Albanese, 2004, 9). Hyvänä esimerkkinä tästä tilanteesta on mm. Mikkeliissä hotellien tarjoama majoituskapasiteetti heinäkuussa, tarjontaa on huomattavasti kysyntää vähemmän, kun paria viikkoa aiemmin Juhannuksena tilanne on päinvastainen.

Palvelusektoreilla, myös ravintolapuolella, käytetyin tapa hallita kapasiteettiä onkin myydä palveluita kapasiteetin mahdollistava määrä sitä mukaa, kun varauksia tulee. Silloin saattaa kuitenkin jäädä helposti huomioimatta asiakkaiden maksukyky ja varauskäyttäytyminen, mikä johtaa kiivaimman sesongin aikana siihen, että myydään ”eioota” myös paremmin tuottaville asiakkaille (Albanese, 2004, 12). Edellä mainittu toimintatapa johtaa myös helposti siihen, että asiakkaita jää saapumatta, tulee viimehetken peruutuksia ja keskeytyneitä viipymiä.

5.2 Revenue managementin synty

Revenue managementista on tullut yksi tärkeimmistä hotellien hinnoittelua, ja ennen kaikkea myyntiä ohjaavista tekijöistä. Revenue managementin kehitys lähti liikkeelle jo 1970-luvulla lentoliikenteen tarpeista segmentoida asiakkaat ja mahdollistaa kysyntään perustuva hinnoittelu. (Heikkilä & Saranpää 2008, 139).

Lentoliikenteessä oivallettiin, että vaikka tuottamisesta koituu paljon kiinteitä kustannuksia, matalien myyntirajakustannusten ansiosta yhden ylimääräisen istumapaikan myyminen ei kasvata juurikaan muuttuvia kustannuksia. Tämän seurauksena todettiin, että paikka kannattaa myydä vaikka kuinka halvalla mieluummin kuin jättää myymättä. Idea tuntuu toimivan koska halpalentoyhtiöitä tulee koko ajan suomenkin pienille markkinoille lisää.

Lentoyhtiöiden toinen merkittävä oivallus oli Albanesen (2004, 19) mukaan, että ostetun palvelun arvo on asiakastyypistä riippuvainen jo pelkästään matkustussyiden vuoksi. Esimerkiksi työn vuoksi matkustavat ovat valmiita maksamaan enemmän työhönsä paremmin sopivista aikatauluista ja suorista yhteyksistä. Vastaavasti vapaa-ajan

matkustajat liikkuvat väljemmällä aikataululla sekä pienemmällä budjetilla ja ovat näin ollen valmiita joustamaan esim. aikatauluista.

Revenue Managementin kehityksen kolmas tärkeä kehityssaskel on saatu informaatiotekniikan avulla. Kehittyneiden varausjärjestelmien yhdistyminen matemaattis-tilastollisiin menetelmiin pohjautuviin tietojärjestelmiin, helpottavat revenue managementin tavoitteisiin tähtäävää päätöksentekoprosessia. (Albanese, 2004, 20).

Tänä päivänä on olemassa useita valmiita ohjelmistoja, joita esimerkiksi majoitusliik-
keet voivat hyödyntää revenue managementin käytössä. Sokos Hotelleilla revenue management perustuu toistaiseksi hotellivarausjärjestelmän (Opera) tuottamiin raportteihin ja niiden avulla tuotettaviin ennustetaulukoihin. Toki erilaisten ohjelmistojen, jotka reagoisivat kysynnän määrään ja päivittäisivät automaattisesti hinnat, käyttöön ottoa harkitaan.

5.3 Revenue managementin hinnoittelun periaatteet

Revenue managementin hinnoitteluhallinta perustuu erilaistettuun hinnoitteluun, joka on olennainen keino tuottojen maksimoinnin saavuttamiseksi. Albanese näyttää kirjassaan (2004, 49) kaavion avulla kysyntä- ja tarjontakäyrän kohtaamisesta suhteessa asiakkaan maksukykyyn. Hän toteaa, että kiinteällä hinnalla tarjottu palvelu synnyttää ns. kuluttajan ylijäämää, joka on asiakkaan maksuvalmiuden ja maksetun hinnan välinen erotus. Maksukykyisemmät asiakkaat maksavat palvelusta vähemmän kuin olisivat valmiita maksamaan ja toisaalta saamatta jää myös asiakaskunta, joilla olisi maksuvalmius hieman edullisempaan hintaan.

Erilaistetulla hinnoittelulla yritys saa käyttöönsä osan kuluttajan ylijäämästä ja pystyy kasvattamaan käyttöastetta tarjoamalla palveluita edullisin hinnoin potentiaalisille asiakkaille joiden maksuvalmius ei mahdollistaisi palvelun ostoa kiinteällä hinnalla. Näin hinnoittelu mahdollistaa kysynnän ohjausta hiljaisemmille kausille edullisempien hintojen vastineeksi, tällä tavoin voidaan nostaa käyttöastetta heikkona pidettynä kysyntäaikana.

5.4 Revenue management S-ryhmän hotelleissa

Albanesen mukaan (2004, 21) revenue managementissa kapasiteetin hallintaan yhdistyy hinnoitteluhallinta. Näin ollen voidaan revenue managementin avulla toteuttaa iso osa yrityksen markkinointi- ja myyntistrategioita, jolloin päästään tilanteeseen, jossa kontrolloidaan kysyntää ja ohjataan ennalta sen mahdollisia muutoksia. S-ryhmän hotelleissa ollaan menossa Albanesen kuvailemassa tilanteessa.

S-ryhmän hotelleihin revenue management tuli Radisson Blu (ent. Radisson SAS) hotellien myötä. Maailmanlaajuisessa Radisson Blu hotelliketjussa oli revenue management-pohjainen hinnoittelu ollut käytössä ja useita vuosia ennen Sokos Hotelleja. Sokos Hotellit olivat kuitenkin Suomessa revenue managementin uran uurtajia.

Heikkilän ja Saranpään mukaan (2008, 14) erilaisista vaihtoehtolaskelmista on apua kaikessa yrityksen päätöksenteossa, kuten yksittäisen työvuoron henkilöstömitoituksessa tai erilaisten hankintojen teossa. Vaihtoehtolaskelmien avulla tehdyt päätökset ohjaavat tavoitelaskelmiin kuten budjetin tekoon, tarkkailulaskelmien avulla taas seurataan tavoitelaskelmien toteutumista.

5.4.1 Majoitusmyynnin ennustaminen

Esimerkkinä vaihtoehtolaskelmista on hotellien käytössä oleva majoitusmyynnin ennustaminen joka Sokos Hotelleissa otettiin ensimmäisenä käyttöön. Myynnin ennustamisen työkaluina toimii erilaiset myynti- ja varausaikajännetaulukot. Ennustamisella tarkoitetaan 30, 60, ja 90 vuorokauden päähän ulottuvaa majoituskapasiteetin myynnin ennustamista asiakassegmenteittäin hintoineen. Kunkin kuukauden päätteeksi analysoidaan ennusteen toteutumista, eli tehdään Saranpään ja Heikkilän mainitsema tarkkailulaskelma. Sokos Hotel Vaakunassa majoitusmyynnin vuosibudjetin teko perustuu nykyisin puhtaasti asiakassegmenteittäin toteutuneen huonetuoton analysointiin ja erilaisten tapahtumien ja asiakkuuksien vaikutuksen ennustamiseen, asiakkaiden varauskäyttäytymisen pohjalta.

Ennustettaessa käytetään todellisia toteutuneita myyntilukuja (huonevuorokaudet ja keskihuonehintaa) ja varausaikajänteen (kuinka paljon aiemmin saapumista varauksia

alkaa tulla) kehitystä. Tulevia kuukausia peilataan myös olemassa olevaan varauskanttaan, kaupungin tapahtumiin sekä erilaisiin kampanjoihin. Ennusteen teon jälkeen on helppoa arvioida todelliseen tietoon perustuen tuleville kuukausille tarvittavat lisämarkkinointitoimenpiteet segmenteittain, hinnoittain ja ajankohdittain.

5.4.2 Majoitusmyynnin hinnoittelu revenue managementin avulla

Kun ennustetta hotelleissa opittiin tekemään, siirryttiin ns. päiväkohtaiseen hinnoitteluun. Päiväkohtaisessa hinnoittelussa majoitushinnat syötetään eri varauskanaviin ja hotellijärjestelmään. Hintaa voidaan sitten kysyntätilanteen mukaan nostaa vaikka päivittäin. Periaate on, että asiakkaalle hinta on sen alhaisempi, mitä aiemmin varauksen teet. Toki huomioiden, että jos jokin tapahtuma täyttää koko kapasiteetin, käytetään jo suoraan korkeampaa hintaa. Vaarana tässä toki on, että tapahtuma tai varaukset saattavat peruuntua, siksi kaikille ajanjaksoille on syytä olla olemassa ns. pohjakauppa edullisemmilla hinnoilla.

Revenue managementtiin perustuva hinnoittelu on nostanut ja järkevöittänyt tasaisesti Sokos Hotellien huonetuottoa. Toki sen käyttö vaatii päivittäistä aktiivista seurantaakin, paitsi hotellin omasta varausasteesta, myös kilpailijoiden tilanteesta ja hinnoittelusta. Kaikissa S-ryhmän hotelleissa on revenue managementista vastaava henkilö joka huolehtii ennusteen teosta, jatkotoimenpiteiden suunnittelusta ja hinnoittelusta.

5.5 Revenue management S-ryhmän ravintoloissa

Mäkipään (2009) mukaan ravintola revenue on erilaisten järjestelmien avulla käytössä joidenkin suurien kansainvälisten hotelliketjujen ravintoloissa. Hän toteaa myös että S-ryhmän ravintoloissa on jo pidemmän aikaa mietitty keinoja ravintola revenuen käyttöön ottoon. Vaihtoehtoisia polkuja asian eteenpäin viemiseen on kuitenkin niin monia että työni edetessä on tehtävä päätös siitä mihinkä toimintatapaan keskityn. Keskeisimpänä ongelmana on koko prosessiin tarvittavat mittarit.

Isommissa hotellien ravintoloissa olisi jopa mahdollista lähteä segmentoimaan asiakkaita samoilla segmenteillä kuin hotelleissa. Ennakkoon on tiedossa kokousasiakkaat, yritysasiakkaat ja vapaa-ajan ryhmät. Yksittäisen kuluttajan, kuten asiakasomistajan,

käyntitiheyttä ja asiointia on mahdollista myös ennustaa, mikäli raportointijärjestelmät tekisivät näiden tietojen keräämisen mahdolliseksi. Sokos Hotelleissa käytössä oleva huone- ja tilavarausjärjestelmä Opera pystyy tuottamaan tarvittavia raportteja ennakoon varatuista kokous- ja ravintolapalveluista. Valitettavasti segmentteihin perustuva ennustaminen ei kuitenkaan tuo hyötyä muille, kapeamman segmentin ravintoloille kuten iltaravintolat ja nopean syömisen ravintolat.

6 RAVINTOLOIDEN VAIHTOEHTOISET MITTARIT

Kuten edellä kerroin, perustuu ennusteen laadinta majoituspuolella asiakassegmentointiin pohjautuvaan ennakkovaraustilanteen, historiatietojen, alueen tarjonnan ja poikkeuksellisten tapahtumien huomiointiin. Samat asiat on huomioitavissa myös ravintoloiden myynnin ennustettavuudessa. Ennustettavuudesta on etua ravintoloille tarkassa työvuorolistasuunnittelussa, sekä raaka-aineiden ja juomien hankintaprosesseissa (Mäkipää 2009).

Fransmannien yleisenä tavoitteena vuodelle 2010 on tunnettuuden lisääminen, asiakasmäärien kasvattaminen tietyissä kohderyhmissä ja keskiostosten kasvattaminen suhteessa käyntikertoihin. Kunkin Fransmannin tehtäväksi jää hiljaisten aikojen, kuten iltapäivien ja loppuillojen myynnin kasvattamisen apuvälineiden luominen. Näistä saadaan tuloksia erilaisia menetelmiä käyttäen, helpoiten kuitenkin asiakasomistajadatan tuottamista raporteista sekä DW-raporteista. (Sok mara-ketjuohjaus 2010b). Edellä mainitut Fransmannien toimintasuunnitelmaan kirjatut tavoitteet, tukevat vahvasti revenue ajattelun mallintamista myös Fransmanneihin.

Tavoitetila on kaikessa kaupankäynnissä sama, kokonaistulostavoitteen kasvu. Jotta tulosta saataisiin kasvatettua, on harkittava eri toimenpiteiden välillä. Onko oikea tie revenue managementin hyödyttäminen vai joku perinteisemmistä keinoista: myyntihintojen korotus, volyymin kasvattaminen, raaka-ainekäytön vähentäminen hävikin pienentämisen avulla, raaka-ainevalintojen tehostaminen ja hankintojen järkevöinti, valmistus ja muu energian säästö, toimintojen tehostaminen mm. huonesiivous, kiinteiden kustannusten rationalisointi ja myynnin jakauman kehittäminen (Heikkilä & Saranpää 2008, 65). Noita kaikkia perinteisiä keinoja on S-ryhmän hotelleissa ja ra-

vintoloissa hyötykäytetty paljon viimevuosien aikana. Nyt olisi ehkä hyvä aika lähteä tehostamaan tulosta revenue managementin keinoin.

6.1 Asiakaskierto

Ravintoloiden asiakaskiertoa on mitattavissa kassajärjestelmien ja paikan päällä seurannan avulla. Mitattava asia on aika siitä, kun asiakas tulee, siihen hetkeen, kun hän poistuu, suhteessa hänen käyttämäänsä rahaan. Asiakaskierto mittarina kertoo sen, kuinka paljon yksi tuoli tuottaa tuottoa tunnissa, näin päästään jopa sen jäljille, mitkä osat ravintolaa tuottavat enemmän. Tästä on apua jopa ravintoloiden fyysisessä suunnittelussa tulevaisuudessa. (Mäkipää 2009).

Asiakaskierron seuranta on haasteellinen, koska se perustuu kassajärjestelmän myyjäkohtaisiin tietoihin, toisaalta se myös edellyttää, että tarjoilijat ”bongaavat” myydyt tuotteet reaaliajassa (Mäkipää 2009). Ei mielestäni toimi hyvin ravintoloissa, joissa on runsaasti enakkoon tilattuja ravintolapalveluja, kuten esim. Mikkelin Fransmanni.

Kun ravintoloita tulevaisuudessa suunnitellaan, on huomioitava, että Suomen ravintoloihin tehtiin vuosien varrella runsaasti kiinteitä 4-6 henkilön loosheja, koska asiakkaat halusivat yksityisyyttä. Nuo pöydät ovat revenue management ajattelussa mahdollisimman epäkäytännöllisiä. Korkean kysynnän aikaan niitä ei voi yhdistellä sen enempää kuin jakaa pienemmiksi pöydiksikään. Mikkelin Fransmannissa on, kiinteistä pöydistä johtuen, jouduttu yhdistämään seurueita kertomalla, etteivät he saa enää omaa pöytää vaan pöydässä saattaa olla myös muita.

Ulkomailla, ja jopa Helsingissä, käydessään meistä moni on havainnut tilanteen, jossa kaksi henkilöä koettaa istahtaa vapaaseen neljän henkilön pöytään. Varsinkin sesonkiaikoina, ravintoloiden henkilökunta ystävällisesti tiedustelee seurueen kokoa ja ohjaa asiakkaat oikean kokoiseen pöytään. Isompi pöytä jätetään odottamaan oikean kokoista seuruetta jolloin jokainen pöydän ympärillä oleva tuoli myös tuottaa jotain. Tuomisen mukaan (2009) asiakaskierrolla on suuri merkitys varsinkin huippusesonkin aikana. Kuinka monta kertaa myyt pöydät yhden päivän aikana vai huolehditaanko jo paikalla olevista asiakkaista lisämyynnillä?

Mikkelin Fransmannissa tällaisia ajankohtia on esimerkiksi äitienpäivä. Juhlapyhien kattaukset ovat perinteisesti kahden tunnin mittaisia ja lounaan kattaussajat ovat esimerkiksi klo 12 ja klo 14. Kun asiakas varaa pöydän, hänelle tarjotaan ko. aikoja ja asiakas tekee valinnan kumpaan hän varaa pöydän, näin klo 12 tuleva asiakas tietää että hänen on poistuttava klo 14 mennessä.

Äitienpäivänä 2009 Fransmannin äitienpäivälounas oli suosittu ja pöytävarauksia tuli nopealla tempolla. Varsinkin klo 14 kattaukseen tuli enemmän kyselyjä kuin asiakkaita voitiin ottaa. Päädyimme tekemään myös myöhäisemmän klo16 kattauksen. Asiakkailta saadut kommentit olivat positiivisia; ”Mutta sehän onkin hyvä aika, lapset ovat ennättäneet nukkua päiväunet.” ”Kiva ajatus, voimme syödä runsaan, myöhäisen aamiaisen kotona.” ”Mehän ennätämme kiertää kaikki mummit ja rauhoittua sen jälkeen ruokailuun.”. Näin saimme yhden päivän tehokkaita myyntitunteja pidennettyä, tarjoamalla asiakkaillemme uuden näkökulman juhlapäivän ruokailuun.

6.2 Ravintolan kapasiteetin hallinta

Kapasiteetin hallinta on toinen keino tuoton paranemiseen. Kapasiteetin hallinta perustuu yrityksen kykyyn kontrolloida omaa kapasiteettiaan ja palveluprosesseja. Ennen kapasiteetin hallinnan käyttöön ottoa on ymmärrettävä asiakkaiden varauskäyttäytymistä ja sitä miten, miksi, milloin ja millä tavoin asiakkaat saapuvat yritykseen. Seuraamalla jatkuvasti varaustilannetta ja ennakoimalla tulevaa kysyntää, saadaan tarvittavaa tietoa. (Albanese, 2004, 25).

Yllä esitellyn tiedon keruu on kuitenkin hyvin haastavaa ravintoloissa ilman pöytävarausjärjestelmää, joka toimisi yhdessä kassajärjestelmän kanssa ja joka tuottaisi raportteja asiakkaan varauskäyttäytymisestä, viipymästä ja ostokäyttäytymisestä.

Albanesen (2004, 26) mukaan kapasiteetin hallinta vähentäisi asiakkaiden saapumisen epävarmuutta. Vaihtoehtoisesti asiakkaalta voi pyytää esimerkiksi varausmaksun, joka hyvitetään ravintolaskun loppusummasta tai esimerkiksi varauksen vahvistamista ennakoon luottokortilla kuten majoituspuolella tehdään. Tai miksipä varausmaku ei sisältäisi alkumaljoja tai pääsylippuja aterioinnin päätteeksi iltaravintolaan.

Nykyisin pöytävarausta tehdessä ei aina edes muisteta pyytää asiakkaan puhelinnumeroa, yleensä juuri niistä varauksista, jotka jäävät saapumatta puuttuu puhelinnumero, silloin ei edes voida soittaa asiakkaalle ja tiedustella heidän saapumistaan.

Ravintolan kapasiteetin hallinta on kohtuullisen helppoa ennakoida silloin, kun ravintolassa on paljon ennakkovarauksia ja asiakassegmentit tiedossa. Esimerkiksi Mikkelin Fransmanni. Ennakointi on haasteellisempaa ravintoloissa, joissa on paljon ns. walk in kauppaa. Mäkipää (2009) toteaa kuitenkin että joissakin ravintoloissa on ehdottomasti harkittava varausjärjestelmän käyttöön ottoa, järjestelmällä taataan kaupan varmistaminen ennakkoon perittävillä varausmaksuilla. Kyseiset varausjärjestelmät ovat hyödyllisiä erityisesti vilkkaissa ravintoloissa ja hiljaisemmissakin paikoissa korkean kysynnän aikaan.

6.3 Myyntilajeihin perustuva seuranta ja hinnoittelu

Mäkipää (2009) esittää kolmantena vaihtoehtoisena polkuna ravintola revenuen käynnistämiseen tuotteiden myynnin seuranta myyntilajeittain. Myyntilajeihin perustuva myynti on yksinkertaista, myynti ohjataan tuotteisiin, joissa on korkeampi kate. Tätähän perinteisesti ravintoloissa jo tehdään ”mutu-tuntuman” perusteella. Toisaalta samaan aikaan voidaan myös tehdä kampanjoita ja käyttää kyseisiä tuotteita kampanjoissa houkuttimina, silloin on tiedettävä mikä on yksittäisen tuotteen hinnan pudotuksen tuoma oletettavissa oleva vaikutus ravintolan myyntiin ja katteeseen.

Kuten on jo todettu, on hinnoittelu ja sen hallinta on yksi revenue managementin pääkeinoista, joka perustuu tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävään hintarakenteen luomiseen. Hinnoitteluhallinta vaatii kuitenkin hintarakennetta tukevaa hintasääntöjen ja palvelun käyttörajoitusten järjestelmää, jolla suojellaan luotua hinnoittelujärjestelmää siltä varalta, että asiakkaiden ostokäyttäytyminen muuttuisi edullisempiin tuotteisiin. (Albanese, 2004, 24).

Majoituspuolella hotellijärjestelmät tukevat nykyisin hinnoittelun hallintaa, ihan helposti yksittäinen vastaanottovirkailija ei voi muuttaa tarjolla olevaa revenue managerin määrittelemää päivän hintaan.

6.3.1 Myyntihintojen merkitys ja niiden määrittely

Tuotteen tai palvelun myyntihinnan on katettava kaikki toiminnoista aiheutuvat erilliskustannukset, kuten raaka-aine ja henkilöstökulut, kohtuullinen osuus yrityksen yleiskustannuksista sekä voitto. Myyntihinnalla on suuri merkitys myös yhtenä yrityksen kilpailukeinosta. Markkinoinnin näkökulmasta katsottuna myyntihinta antaa mielikuvan tuotteesta ja sen laadusta, osittain myös tuotteen tai palvelun arvo mitataan hinnalla. (Heikkilä & Saranpää 2008, 62). Voidaan kuitenkin myös kysyä että täytyykö kaikkien tuotteiden katteen kattaa myös kiinteät kulut? Myyntihenkilöstö ja tuote on jo olemassa, lisämyyntiä saatettaisiin tehdä helpommin halvemmalla hinnalla kuin suosittelemalla.

Mielestäni raju hintakilpailu heikentää kaikkien palveluntarjoajien kannattavuutta, usein sillä ei ole edes vaikutusta yrityksen markkinaosuuksiin. Siksi hintojen käyttö kilpailukeinona ei ole välttämättä oikea tie. Mikäli ns. halvat hinnat ovat yrityksessä olleet tarjolla pitkään, on halvasta hinnoittelusta vaikea päästä eroon ilman suurempia investointeja liikeidean ja miljöön muutokseen. Haastavampaa, mutta myös pitkäjänteisempää, on järkevän hinta-laatusuhteen ylläpito. Hintojen nostoa suunniteltaessa on otettava huomioon, että se saattaa johtaa volyymin pienenemiseen, jolloin osa hinnan korotuksista saattaa valua hukkaan, toisaalta se myös tekee myynnistä parempikatteellista toimintaa esimerkiksi majoituspuolella (Heikkilä & Saranpää 2008, 62).

Majoituspuolella kannattaakin seurata aktiivisesti huonetuoton kehitystä ennemmin kuin pelkkää käyttöastetta ja keskihuonehintaa. Myös oman yksikön markkinaosuuden kartoitus ja tiedon seuraaminen on tärkeä mittari.

Hinnan määrittämiseen on monia mahdollisia tapoja. Huomioon on otettava myös hinnan yhteys suhteessa kysynnän määrään (Pellinen, 2006, 217). Esimerkiksi majoituspalveluja hinnoiteltaessa ei aina riitä oman kaupungin kilpailijoiden hintatuntemus. Täytyy tunnistaa myös lähialueen (esim. Etelä-Savo) ja laajemmankin alueen (esim. itä-suomi) kilpailijoiden hinnat, hinnoittelun herkkyyys ja palvelutarjonta.

6.3.2 Myyntivolyymin kasvu ja jakauman seuranta

Majoitus- ja ravitsemisalalan asiakas- ja myyntimäärien kasvu luo pohjan toiminnan kehitykselle ja jatkuvuudelle. Aina on muistettava, että muuttuvat kustannukset nousevat samassa suhteessa kun myyntimäärien kasvu, kiinteät kulut säilyvät ennallaan. Tämä antaa tilaisuuden välillä luoda houkuttelevia edulliseen hintaan pohjautuvia kampanjoita ja tarjouksia, joissa katetaan ainoastaan muuttuvia kuluja. Myynnin määrällistä kasvua tuskin kuitenkaan saadaan ilman uusia ponnistuksia, kuten markkinointia, joka sitten vaikuttaa myös kiinteisiin kuluihin (Heikkilä & Saranpää 2008, 63).

Yrityksen tavoitteena on löytää yrityksen kannalta kannattavin tuote- ja tuoteryhmäkokonaisuus ja kyetä ohjaamaan myyntiponnistukset tätä kokonaisuutta tukeviksi, hyväkatteisten tuotteiden myynnin kasvattamista huonokatteisten kustannuksella (Heikkilä & Saranpää 2008, 64).

Heikkilä ja Saranpää (2008, 82-83) esittelevät kirjassaan yhden tuotekohtaisen kannattavuusanalyysin soveltamismalleista, menuanalyysin. Menuanalyysissä tuotteet jaetaan tuotekohtaisen myyntikatteen ja myyntimäärän perusteella neljään luokkaan. Tähtituotteisiin kuuluvat ne annokset, joiden keskimääräiset tuotekohtaiset myyntikatteet ja myyntivolyymit ylittävät keskiarvolukemat. Lypsylehmiä ovat puolestaan volyymillisesti paljon myyvät tuotteet, vaikkakin niissä on keskiarvoa alhaisempi myyntikate. Rakkikoiria ovat annoksia, jotka myyvät vähän ja huonolla katteella ja kysymysmerkkejä ovat tuotteet, jotka myyvät vähän mutta niillä on keskimääräistä parempi myyntikate.

Menuanalyysissä tuotteen annoskohtaista myyntikatetta verrataan tuotteiden annoskohtaiseen myyntikatteen keskiarvoon ja myytyjen annosten kappalemäärää verrataan kaikkien ruokalistan tuotteiden myytyjen kappalemäärien keskiarvoon, jota kuitenkin alennetaan kertoimella 0,7. Kerrointa käytetään yksittäisten menekkituotteiden keskiarvoa nostavan vaikutuksen pienentämiseksi jolloin saadaan tilastollisesti todennäköisempi analyysi. (Heikkilä & Saranpää 2008,83).

TAULUKKO 1, Menuanalyysi Fransmannin kampanjatuotteista

Tuote	myynti kpl	liikevaihto	kate %	Vertailu kpl	Vertailu kate %	luokitus
Vappulounas	72	1732	76,1	-5	11,475	Kysymysmerkki
Äitienpäivälounas	295	6480	50,6	218	-14,025	Lypsylehmä
Ballet menu 1	36	918	77,9	-41	13,275	Kysymysmerkki
Ballet illallinen	37	1084	53,9	-40	-10,725	Rakkikoiria
Keskiarvo	110	2554	64,625			
Alennettu 0,7						

Menuanalyysi on hyvä tehdä ruokalistan suunnitteluvaiheessa. Taulukossa 1. olen testannut, toimiiko sama menuanalyysi myös kampanjatuotteille. Olen laskenut muutamien Fransmannissa vuonna 2009 tarjolla olleiden kampanjatuotteiden pärjäämistä menuanalyysissä. Taulukko antaa varmasti todenperäisen kuvan kunkin tuotteen tilanteesta. En missään tapauksessa jättäisi kampanjatuotteita pois pelkästään tämän taulukon pohjalta. Tämä laskentatapa sopii hyvin ravintolan ruokalistan suunnittelun yhteydessä tehtäväksi. Kampanjatuotteiden analysointiin menuanalyysi ei sovi ellei rinnalle oteta kaikkia muita samana päivänä myytyjä ruokatuotteita.

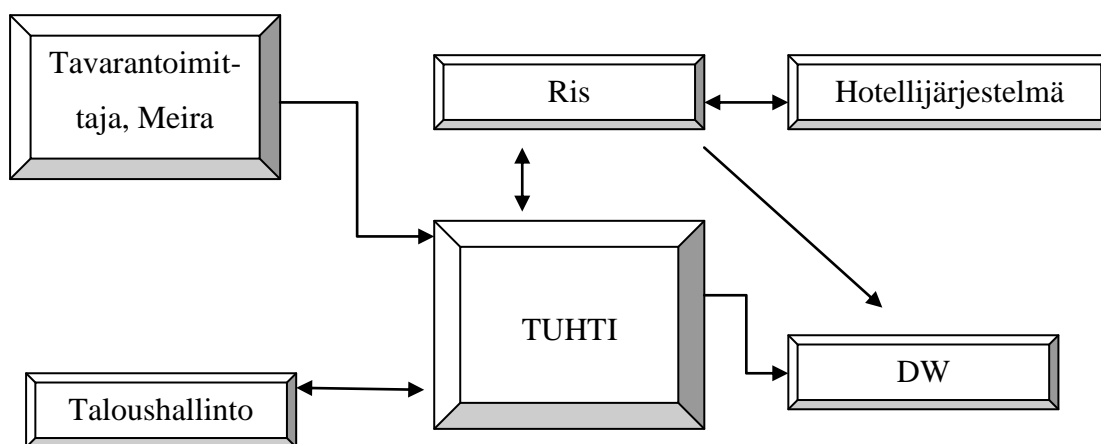
6.4 Ravintoloiden käyttämät järjestelmät revenue managementin apuvälineeksi

Osuuskauppa Suur-Savon kaikissa ravintoloissa on käytössä RIS-kassajärjestelmä. Ris-järjestelmä on päivittäinen tarjoilu- ja keittiöhenkilökunnan työkalu, johon kirjataan kaikki myynti. Myös ravintolapäällikkö käyttää Ris-järjestelmää hyödykseen seurattessaan mm. päivittäisen myynnin kehitystä tunti-, päivä- ja viikkotasolla.

Tuhti- on ollut S-ryhmän tuote- ja valikoimahallintajärjestelmä vuodesta 2004 lähtien. Tuhdin avulla ylläpidetään raaka-aineita, ostotuotteita, valikoimia, kampanjoita, reseptiikkaa sekä myyntituotteita ja hinnoittelua. Tuhtiin on määritelty kaikki ravintolayksiköt, ketjut ja tavarantoimittajat. (Sok Mara-ketjuohjaus, 2009, 5). Tuhti ei ole ravintolapäälliköille päivittäinen työkalu, tarvittaessa he hakevat sieltä reseptejä, valikoimaluetteloja ja hinnastoja (Pöntinen 2010).

DW eli Datawarehouse on raportointijärjestelmä, joka kerää tiedon RIS-kassajärjestelmästä, korjauskäyttöliittymästä ja Tuhti-järjestelmästä ja näiden tietojen perusteella muodostaa lukuisia erilaisia raportteja (Sok Mara-ketjuohjaus, 2009, 5). DW-raportit voivat olla ravintolan itsensä luomia, ko. ravintolaketjun suunnitteleamia tai osuuskauppakohtaisia. Osuuskauppa Suur-Savon ravintoloilla on käytössä tietyt raportit, joita seurataan päivittäin.

Hotellinjohtaja Pöntinen (2010) toivoisi ravintolapäälliköiden seuraavan DW-raporteista enemmän teho-, kate-, keskiostos- ja kampanjatietoja. DW:llä on käytettävissä 27 valmista raporttipohjaa jotka on jaettu viiteen ryhmään: budjettiraportit, myynti- ja kateraportit, ostoraportit, ravintolan tunnusluvut, varistoraportit ja pikamyyntiraportit alueosuuskaupoittain. Alla olevasta kuvioista 1 ilmenee kuinka eri järjestelmät kommunikoivat keskenään.



KUVIO 1.

Tutustuin työtäni tehdessä erityisesti DW-raportointijärjestelmään löytääkseni sieltä lukuja kampanjoiden onnistumisen analysoinniksi. Vaikka sain usein apua oikean raportin ja tuotteen löytämiseksi, vei järjestelmän käyttö todella paljon aikaa. Alun perin DW-järjestelmä on otettu S-ryhmässä käyttöön päivittäistavarakaupan puolella. Vaikka DW-raportteja on kehitetty ravintolatoimialan käyttöön, tulisi sitä kehittää ehdottomasti lisää. Dw-raportointi järjestelmän käyttöä tulisi S-ryhmän ravintoloissa myös entisestään yhdenmukaistaa, jotta sieltä löytyisi tarvittavat tiedot helposti käyttöön.

7 ASIAKKaidEN MAKSUVALMIUS JA OSTOHALUKKUUS

Asiakkaiden maksuvalmiuden ymmärtäminen on tärkeä osa hinnoittelua. Mitä arvokkaampana asiakas kokee haluamansa palvelun, sitä suurempi halu ostaa se hänellä on. Vastaavasti asiakkaan voimakas tarve hankkia palvelua takaa sen, että hänellä on taloudellisesti valmius panostaa korkeampaan hintaan. Ostettavan palvelun arvo asiakkaalle vaikuttaa eniten lopulliseen valintaan. Asiakkaat ovat hintatietoisia, eivätkä maksa tyhjästä, vaikka heillä olisi siihen varaakin. Maksukykyiset asiakkaatkin käyttävät nykyisin runsaasti halvempia palveluja, mikäli ne vastaavat asiakkaan tarpeisiin. (Albanese, 2004, 54).

S-ryhmän ravintoloissa myyntihinnat ruokatuotteelle ja tietyille juomatuotteille päätetään kunkin ravintolaketjun ketjuohjauksessa. Raaka-ainekäyttöä ja hankintaa tehostaa keskitetty ostotoiminta ketjuohjauksen ohjauksessa. Henkilökunnan ammattitaitoa kulujen kurissapidosta pidetään yllä koulutuksien ja omavalvonnan avulla.

7.1 Lisämyynti

Palvelun arvon parantamista ja lisämyyntiä toteutetaan Sokos Hotelleissa ja S-ryhmän ravintoloissa omilla, henkilökunnan itse suunnittelemissa, palvelulupauksilla. Majoituksen yhteydessä esimerkiksi tarjotaan asiakkaalle varatessa ja vielä kerran saapuesssa, astetta parempaa huonetyyppiä, palvelukokonaisuutta, pöytävarausta jne. Ravintoloissa taas ehdotetaan alkumaljoja, isompaa viinilasillista, jälkiruokaa jne. Houkuttelevalla lisämyynnillä on helppo saada asiakas ostamaan lisää. Hyvän illallisen päätteeksi on helppo myydä kotiin viemisiksi tuoksuva vastapaistettu Fransmannin leipä.

Kävin läpi Fransmannin kassapääterapporteista (Ris-kassajärjestelmä) asiakkaiden keskiostoksia. Valitettavasti raporteista ei ilmene asiakasmääriä, vaan luvut on havaittavissa kuittimääräisesti. Yhdellä kuitilla voi siis olla ostos yhdestä kahvikupillisesta aina 350 henkilön tilaisuuden ruoka- ja juomatarjoiluihin. Vuonna 2009 on Fransmannissa ollut kuittitapahtumia yhteensä 45109 kpl. Jos jokaiselle kuitille olisi saatu tehtyä myyntiä 1,5 e / kuitti enemmän, olisi lisämyyntiä saatu 67 664€ vuositasona. Kyseessä on nimenomaan varsinainen lisämyynti, koska kertaostoksena tuo pieni summa ei kasvata juurikaan kiinteitä kuluja.

Perinteisten ansiotuloihin, koulutustasoon, työtehtäviin, väestötieteellisiin kriteereihin jne. perustuva asiakassegmentointi, johon osa asiakasomistajamarkkinoinnista perustuu, on helppoa, mutta se ei johda revenue managementin haluamaan tilanteeseen. Revenue managementissa erilaistetun hintarakenteen tarkoituksena on varmistaa, että maksuvalmiudeltaan erityyppiset asiakkaat ostavat palvelua sellaisella hinnalla, joka on mahdollisimman lähellä sitä, minkä he olisivat korkeintaan valmiita maksamaan (Albanese, 2004, 56).

Asiakkaan maksuvalmiutta ja reagointia hintamuutoksiin olisi tutkittava, koska sen avulla voidaan selvittää miten oma kysyntä reagoi palvelun hinnassa tapahtuviin muutoksiin. Tähän tarkoitukseen käytetään kysynnän hintajoustoa. Kysyntä on alijoustavaa, mikäli kysyntä muuttuu prosentuaalisesti vähemmän kuin palvelun hinta. Kysyntä on taas päinvastoin ylijoustava, mikäli kysynnän prosentuaalinen muutos on suurempi kuin hinnan prosentuaalinen muutos. Palvelusektoreilla kysyntä on harvoin neutraalia, eli prosentuaaliset muutokset olisivat yhtä suuria. (Albanese, 2004, 58). Hintajoustoa on mahdollista tutkia majoitusmyynneistä, hintamuutokset ovat päivittäisiä ja kuukausittain keskihuonehinta vaihtelee.

7.2 Asiakas tekee ostopäätöksen

Asiakkaan tarvekartoituksen kautta on myös mahdollista ohjata asiakasta valitsemaan oikein. On äärimmäisen tärkeää, että yrityksen myyntihenkilöstö tuntee hinnat, tuotteet ja asiakassegmentit. Reilu peli hinnoittelussa on kaikkein tärkeintä asiakkaan luottamuksen aikaan saamiseksi. On kuitenkin turha antaa alennusta, jos asiakas on valmis maksamaan tuotteesta ja palvelusta normaalin hinnan. (Mäkipää 2009).

Lopulta kuitenkin asiakas on se, joka valitsee haluamansa tuotteen ja palvelun ja myyjä myy. Jos asiakas pyytää lasillisen punaviiniä, hänelle ei kaadetakaan automaattisesti talon edullisinta viiniä, vaan suositeltaisiin kahta erilaista ja houkuttelevaa viiniä jotka ovat hieman kalliimpi ja vielä kalliimpi, mutta myös katteeltaan ja maultaan parempia (Tuominen 2009). Näin myös asiakas kokee tuleensa paremmin huomioiduksi ja hän kokee, että hänen tarpeistaan huolehditaan.

Mikäli asiakkaan aikataulu on joustava, niin miksei suositella hänen seurueensa saapuvan paria tuntia aiemmin ja tarjota esimerkiksi joku tuote houkuttelevaan hintaan, jos tullette silloin? Näin saadaan taas ravintolan käyttöastetta paremmaksi. Esimerkkinä ajatus ravintola Majakasta Savonlinnan oopperajuhlien aikaan: Seurue, joka on menossa Oopperajuhlille katsomaan esitystä, tulee lounaalle klo 12 (ravintolassa on yleensä ruuhka klo 14.30 alkaen ennen esityksiä), tarjoamme heille lounaan -15 % hintaan.

8 AINEETON PÄÄOMA

Koska revenue managementtiin perustuva päätöksenteko vaatii runsaasti tietoa kysynnästä, asiakkaiden varaus- ja kuluttajakäyttäytymisestä, on yrityksen kyettävä tallentamaan ja luokittelemaan tietoa oikealla tavalla (Albanese, 2004, 34). Pelkkä myyntiraporttien antama luku ei riitä kertomaan mahdollista paikkakunnalla olleista tapahtumista, arkipyhistä, juhlapäivistä, palkkapäivistä ja kampanjoista. Tuo kaikki tieto täytyy olla kirjattuna ylös historiatietona, jotta voi tehdä ennusteen tulevaisuuteen. Sekään ei kuitenkaan riitä, vaan täytyy olla perillä kilpailijoiden markkinointitoimenpiteistä ja kampanjoista sekä tulevaisuuden trendeistä ja talouden suuntauksista (Albanese, 2004, 36). Ensin täytyy kerätä tietoa onnistumisista jotta niitä voidaan kopioida tulevaisuuden hyödyksi ja muiden ravintoloiden käyttöön.

8.1 Älykäs pääoma

Yritysten hiljaisen eli kirjoittamattoman tiedon keruu on vielä harvinaista, mutta sen on havaittu olevan yksi tulevaisuuden menestystekijöistä innovoinnin lisäksi. On siis äärimmäisen tärkeää kerätä kokemuksia tavalla tai toisella, jotta tietoa voidaan käyttää hyödyksi tulevaisuudessa. Aiheesta on kirjoitettu lukuisia teoksia ja sitä on kommentoitu lukuisissa johtamista käsittävissä kirjoissa. Miksipä ei siis ravintoloissakin kirjataisi tietoja muistiin, helpottamaan tulevaisuuden suunnittelussa. Joskus kysynnän ennustamista pidetään epäolennaisena, koska tarjontaa on runsaasti. On kuitenkin ymmärrettävä kysyntää ja osattava yhdistää tietoon kustannusrakennetta niin voi toimia menestyksekkäästi markkinoilla, joilla on enemmän tarjontaa kuin kysyntää. (Heikkilä & Saranpää 2008, 142).

Yrityksissä ja työyhteisöissä tarvitaan aina myös aivoja, pelkkä suorittava työ ja raha eivät riitä vaikka olisi kuinka ylivoimaisesta liikeideasta kyse (Stähle & Grönroos 2002, 39). Lehdin (2001,101) mukaan hiljaisen tiedon esille saaminen saattaa olla jopa ratkaisevaa. Voidakseen tehdä työnsä hyvin, esimiesten tulee ymmärtää myös kehittyvää teknologiaa. Tulevaisuutta varten on ymmärrettävä mitä informaatiota tarvitaan myyntitavoitteiden aikaan saamiseksi ja strategian totuttamiseksi. Siksikin on mielestäni hyvä osata myös tulkita menneitä onnistumisia ja epäonnistumisia varman tiedon pohjalta.

Nykyisin yritysten tuotannontekijät ovat suurimmaksi osaksi aineettomia, myös tuotteet ovat usein aineettomia, eli palveluja (Roos ym. 2006, 8). Ruokaravintoloissa palvelu on iso osa tuotantoa eli myynnissä olevaa tuotetta, kokki valmistaa ja tarjoilija palvelee ja iso osa myyntihinnasta kattaa nimenomaan heidän kulunsa. Aineettoman pääoman hyötykäyttö on mielestäni hyödyllistä kaiken kokoisissa yrityksissä. Erityisen suureksi sen rooli koostuu pienissä yrityksissä, joissa tieto voi olla vain yhden ihmisen hallussa (Roos ym. 2006, 11).

Aineettomasta pääomasta on tehty myös erilaisia johtamisen apuvälineitä prosessin avulla. Aineettoman pääoman johtamisprosessin (IC-prosessi) tarkoituksen on lisätä ymmärrystä siitä, mitä arvoa yritys luo ja miten, kuinka arviointikykyä voidaan parantaa edelleen. (Roos ym. 2006, 24). En lähde tässä työssä tekemään ravintoloillemme IC-prosessia, mutta huomaan työssäni joitakin yhtäläisyyksiä ko. prosessiin.

8.2 Aineettoman tiedon keruu Mikkelin Fransmannissa

Miettiessäni Mikkelin Fransmannin nykytilaa tietojen keruussa ja tallentamisessa, päädyin sähköpostitse haastattelemaan ravintolapäällikkö Pirjo Lautiaista. Tiedon keruun ja siihen avuksi kehitettävän työkalun tärkeys nousi esille hänen vastauksissaan. ”Tällä hetkellä kaikki tieto on päässäni!”

Työvuorolistaa tehdessään ravintolapäällikkö tarkistaa lukuisista eri lähteistä ja raporteista edellisen vuoden euromääräiset myynnit vastaavalla tarkasteluajanjaksolla sekä tulevat ravintola- ja kokousvaraukset. Hän arvioi hotellin vastaanotosta saatujen tietojen perusteella majoittuvien asiakkaiden määriä. Hän tutkii nettisivuilta kaupungin ja

lähialueen suurimmat tapahtumat jne. (Lautiainen 2010) Osa tuosta tiedosta on kerättyä hotellin revenue managerin tekemässä majoituksen ennusteessa, mutta ravintolapuolella tuo tieto olisi hyvä olla myös yhdessä taulukossa.

Koska tiedän ravintolapäälikkömme tunnolliseksi ja työssään hyvin täsmälliseksi henkilöksi olisin kuvitellut, että hänellä on käytössään taulukko, johon tietoja kerätään. Jos hänellä ei ole tiedonkeruulle toimintatapaa, onko kellään? Tuohon tarpeeseen vastasin lähettämällä hänelle pienimuotoisen kampanjatietojen keruutaulukon. Poimin taulukkoon asioita, joista olisin itse tarvinnut enemmän tietoa selvittäessäni Fransmannissa kokeiltuja kampanjoita, niiden myyntitavoitteita ja toteutuneita myyntejä (Liite 1).

Ravintolapäälikkö Lautiainen (2010) tutustui taulukkoon ja toivoi täydennystä niin, että samassa taulukossa kävisi ilmi myös päivä- ja/tai kuukausitasolla isoimmat tapahtumat hotellissa, ravintolassa, kaupungissa ja lähialueilla. Erikoisviikot ja niiden menut, erikoisannosten menekki kappaleina ja euroina, ravintoloiden esiintyjät sekä tieto hotellissa majoittuneiden asiakkaiden määristä. Lautiaisen toiveiden ja kommenttien pohjalta, lähetän hänelle jatkossa hotellin tekemän majoitusennusteen helpottamaan hänen työvuorosuunnittelua ja päiväkohtaisen myyntibudjetin tekoa. Lisäksi olen lähettänyt hänelle, hotellinjohtajalle ja Osuuskauppa Suur-Savon maratoimialajohtajalle kommentoitavaksi uuden kampanjatietojen keruu taulukon (Liite 2) johon olen lisännyt Lautiaisen toivomia asioita. Myös keittiömestariimme kuuli taulukosta ja esitti siihen lisätoiveita, niihin palaamme omassa pääliiköpalaverisamme jossa taulukkoa tullaan käymään myöhemmin läpi.

8.3 Kampanjatietojen mallittaminen

Mallittaminen on kohdennettua täsmäoppimista. Mallittamisessa valitaan malli, joka on käytännössä osoittautunut parhaaksi tavaksi toimia, eli tässä työssä kampanjaraportti ja laskelmat mallinnetaan kaikkien ravintoloiden parhaaksi työkaluksi (Liitteet 1 ja 2.). Mallittaminen on myös hyvin nopea prosessi suhteessa muihin oppimisen tapoihin. Ei tarvitse oppia virheistä eikä kantapään kautta vaan oppii toimimaan hyväksi havaitun tiedon pohjalta (Toivonen & Asikainen, 2004. 36). Ehkäpä tuosta kampanjaraportista saisi aikanaan muokattua myös ennustamisen työvälineen ravintoloille.

9 MARKKINOINTI

Markkinointi perinteisesti luo lisäarvoa asiakkaalle ja voittoa yritykselle. Markkinointi vaatii pitkäjännitteisyyttä koska sen tulokset näkyvät vasta pitkän ajan kuluttua. Markkinointi on muutakin kuin mainontaa ja myyntiä, esimerkiksi huolenpitoa olemassa olevista asiakkuuksista. Työssäni oli alun perin tavoitteena tutkia markkinointia toteutettujen kampanjoiden avulla, valitettavasti kävi kuitenkin niin että mihinkään ei ole kirjattu ylös missä erilaisissa kanavissa kutakin Fransmannin kampanjaa on markkinoitu. Näin ollen en saanut myöskään selvyyttä siitä mitkä sen markkinointikanavan vaikutukset ovat olleet kunkin kampanjoidun tuotteen menekkiin.

9.1 Fransmannien markkinointi

Fransmannien brändilupaus asiakkaille on ”tarjota elämyksiä rehevästä maalaisranskalaisesta ruoasta ja viinistä tunnelmallisessa ympäristössä – nautinnoksi!” (Sok mara-ketjuohjaus 2010a).

Fransmannin tärkeimpinä kohderyhminä ovat asiakasomistajatalouksista kanta-kaupunkien pientaloudet ja kaupunkiseniorit. Näissä kohderyhmissä on pääasiassa yhden tai kahden hengen talouksia, melko hyvä koulutus ja suurten kaupunkien korostuneisuus. Pääkohderyhmillä on myös korostunut kiinnostus viineihin ja heistä 17 % käyttää ravintolapalveluihin noin 20-50 euroa kuukaudessa. Kyseiset kohderyhmät tavoittaa parhaiten sanomalehtien, kaupallisen tv:n, internetin ja aikakauslehtien avulla. (Sok mara-ketjuohjaus 2010b).

Fransmannien markkinointikanavia ovat erilaiset aikakauslehdet. Luonnollisesti mukana on Yhteishyvä mutta myös Maku ja ET-lehti. Valtakunnallista kampanjamarkkinointia toteutetaan sähköisesti S-kanavalla ja Fransmannin omilla nettisivuilla. (Sok mara-ketjuohjaus 2010a). Paikallisesti käytössä on maakuntien ykkössanomalehdet, suoramarkkinointi asiakasomistajille omissa S-ryhmän toimipisteissä, ravintolan sisällä tapahtuva oma markkinointi, yhteistyökumppaneiden kuten esimerkiksi teattereiden julkaisuissa tapahtuva markkinointi, sekä tietysti ravintolan sisällä tapahtuva suositteleva ja aktiivinen myynti. Paikallisesti olemme havainneet hyväksi markkinointi-

kanavaksi Yhteishyvän mukana julkaistavan Bonusuutiset-lehden, jossa on aina varattu tila myös ravintoloiden erilaisille tarjouksille ja kampanjoille.

9.2 Fransmannien tarjonta ja markkinointitoimenpiteet

Fransmannit noudattavat ketjumarkkinoinnin suunnittelemissa markkinointitoimenpiteitä. Yksittäisen ravintolan tehtävänä on huolehtia tuotteiden ja tarjousten näkyvyys paikallisesti sekä omassa ravintolassa, että mainonnassa. Tuotesuunnittelusta vastaa Fransmannin ketjuohjaus. Ketjun toteuttamia markkinointitoimenpiteitä vuonna 2010 on muun muassa vaihtuvat asiakasomistajatuotteet, hintavetoiset kampanjat joissa yhdistetään ruoka-annos ja juoma, uudet viinipruuvien viinit, Fransmannin kesälista ja syksyllä 2010 Fransmannin uusi ruokalista (Sok mara-ketjuohjaus 2010a). Valitettavasti näistäkin kampanjoista ei ole kerätty yhteen paikkaan tietoja kampanjoiden menestyksestä, onnistumisista, markkinoinnista eikä siitä mitä kannattaa ottaa jatkossakin hyötykäyttöön.

9.3 Ilmainen tuote

Sanonta ”ilmainen lounas” on peräisin jo 1800-luvun loppupuolelta Yhdysvalloista, jossa saluunoissa tarjottiin lounas ilmaiseksi asiakkaalle, joka osti ainakin yhden ryyppyn (Anderson, 2009, 51). Nykypäivänäkin tarjotaan ilmaista ruokaa, mutta ei ryyppyn, vaan ruoan ostovelvoitteella, esimerkiksi: pääruoan ostajalle jälkiruoka veloituksetta, 4 syö 3 maksaa jne. Tavoitteena näissä tarjouksissa on, että asiakas käyttää rahaa runsaasti myös erilaisiin juomatuotteisiin.

Ravintoloista ilmaiset ateriat levisivät 1900-luvun alkupuolella tuotteisiin ja tavaroihin. Eri alojen yritykset alkoivat testata menestyksekkäästi tuotteidensa markkinointia ilmaisen tuotteen avulla. Lahjoittamalla yhden asian kysynnän herättämiseksi on mahdollisuus, jolla voi lisätä miltei minkä tahansa tuotteen vetovoimaa (Anderson, 2009, 21-22). Vastaavat tarjoukset ovat edelleen nähtävissä esimerkiksi pohjoismaisten vaateketjujen markkinoinnissa. Ilmainen eli veloituksetta-sana herättää huomiota ja siksi Mikkelin Fransmanni on tarjonnut jo usean vuoden ajan ilmaista jälkiruokaa saman päivän teatterilipulla aterioinnin yhteydessä. Myynti ja tulos on saatu asiakasvolyyminla muista tuotteista.

9.4 Mobiili markkinointi

Fransmanneissa ei ole toistaiseksi ollut käytössä mobiili markkinointia. Kyseinen markkinointitapa on kuitenkin tuttua jo iltaravintolabisneksessä. Esimerkiksi Mikkelin Bar 'n' Night Vaakuna ja Amarillo lähettävät kanta-asiakkailleen tekstiviesteinä tietoa esimerkiksi saman illan esiintyjistä ja lipputilanteesta.

Yleisestikin mobiili markkinointi on toistaiseksi painottunut lyhyen aikavälin toimenpiteisiin kuten myynninedistämiskampanjoihin, tarjouksiin ja asiakkaiden aktivoimiseen. Epävarmuus ja epätietoisuus uuden kanavan hyödyistä ja sen käyttämisestä ovat johtaneet kuitenkin siihen, että mobiili markkinointia on käytetty kokeilumielessä ilman erillistä markkinointistrategiaa. (Michelsson ym. 2008, 22-23)

Mobiili markkinointi on tulevaisuutta, jonka tuomista mahdollisuuksista on käytetty vain murto-osa. Kun ajatellaan kampanjamarkkinointia, asiakkaiden houkuttelemista äkkilähtö yms. tarjouksilla tarjoaa mobiili markkinointi siihen parhaat edellytykset. Esimerkiksi tällä hetkellä voi Fransmannin nettisivuilla tehdä pöytävarauksia Fransmanneihin, varaus tulee sähköisesti asiakkaan valitseman Fransmannin sähköpostiin ja kyseinen Fransmanni sitten vastaa sähköpostiin vahvistaen varauksen. Aikaa saattaa kuitenkin kulua useampi arkipäivä, kun pöytävarauksen vastaanottava Fransmanni on varauksen käsitellyt.

Entäpä jos asiakas onkin aktiivinen ja lähettää pöytävarauspyynnön puolen tunnin päähän ja saa vastauksen saman tien. Näin ei asiakkaan tarvitse soittaa ja tiedustella onko tilaa, tai edes mennä ravintolaan paikalle tietämättä onko tilaa vai ei. Edellä mainitsemani esimerkki on mobiili palveluiden hyödyntämistä, markkinointia se on vasta kun ravintola ottaa asiakkaaseen ensikontaktin. Esimerkkinä että ravintola lähettää taulukosta 2 poimituille asiakasryhmille tarjouksen: Tänään pääruoat kahdelle yhden hinnalla, tehdäänkö pöytävaraus? Ja asiakas vastaa viestiin halutessaan varauksen. Tällaisessa yhteydessä mobiili markkinointi hyödyntää myös ravintolan kapasiteetin hallintaa ja näin ollen myös tukee revenue managemen ajattelua.

9.5 Markkinointi segmentit

Hotellin revenuessa puhutaan paljon segmenteistä, kun taas ravintolapuolella segmenttijaottelu on kyllä olemassa markkinoinnissa mutta ei myyntianalyysien mittareissa. Markkinoiden segmentointi liittyy suunnitteluprosessiin ja kohderyhmien määrittämiseen. S-ryhmän asiakasomistajat on segmentoitu hyvin erilaisilla luokituskriteereillä mitä hotellien asiakassegmentit ovat. Valtakunnallisesti asiakasomistajia segmentoidaan S-etujen markkinoinnissa seuraavilla kohderyhmillä: 18-44-vuotiaat, lapsiperheet, +44-vuotiaat pientaloudet (Koukonen, 2010).

Osuuskauppa Suur-Savossa asiakasomistajamarkkinoinnin suunnittelu perustuu asiakkuuden vaiheeseen toimipaikka- sekä ketjukohtaisesti kuten taulukosta 2 ilmenee. Sen pohjalta on suunniteltu viestinnän sisältöä ja käytettäviä markkinointikanavia. Myös ravintolapalveluiden markkinoinnissa on otettu ”ensi askeleet” tässä asiassa. (Koukonen, 2010).

TAULUKKO 2, Asiakasomistajien asiakkuuden vaiheet

Kohderyhmä	Ryhmän kuvailu
Laajasti ostavat vanhemmat lapsitaloudet	35-64v, 1-2 lasta, pt, Prisma, Rosso, Fransmanni
Lojaalit konseptin omaksuneet lapsiperheet	alle 34-v., 1 lapsi, Prisma, ABC, Mara, partnerit
Vähän ostavat kaupunkilaiset HotRa-kuluttajat	25-34v lapseton, laaja ketjujen käyttö
Vähän ostavat vanhemmat pientaloudet	50-64 v lapseton, hotellit, Fransmanni
Superlojaalit paljon ostavat 40+	korkea keskiosto kaikissa ketjuissa
Maaseudun vähän kuluttavat ikijäsenet	yli 65- v, ostot lähes pelkästään pt
Varttuneet paljon ostavat pientaloudet	yli 50-v, kaikki ketjut+ partnerit, korkea Mara
Laajasti ostavat nuoremmat pientaloudet	25-49 v, lapseton, laaja ketjujen käyttö
Laajasti ja paljon ostavat lapsitaloudet	35-64 v, 1-2 lasta, Pt ja Maran ostot korkeat
Epälojaalit nuoret lapsiperheet	alle 24 v, 1 lapsi, Mara kulutus suhteessa suurin
Konseptin omaksuneet PT-ostajat	yli 50 v, lapseton, lähikaupat, pubit
Kaupunkien epälojaalit kokeilijat	25-34 v, lapseton, MaRa ja Kt
Vähän ostavat ikääntyneet kaupunkilaiset	50-64 v, lapseton, Mara ja Kt
Ikääntyneet maaseudun PT-ostajat	yli 65 v, pt ostot
Uudet liittyneet	
Passiivit	

Taulukosta 2 käy kohdassa ryhmän kuvailu selkeästi ilmi, minkä tyyppiset kohderyhmät käyttävät runsaasti Maran eli majoitus- ja ravintolatoimialan palveluja, myös yksilöidymmin kohdistettuna tiettyihin ravintoloihin.

10 KAMPANJOINTI

Ketjuravintoloiden hinnoittelussa on asioita, joihin voi ja erityisesti asioita, joihin ei voi vaikuttaa. Kampanjointi paikallisesti on niitä, joihin voimme vaikuttaa, tunnemehan me paikallisesti alueen markkinatilanteen parhaiten. On kuitenkin muistettava kaikki kampanjoinnin lain alaisuudet. Sesonkiaikoina ei tarjota alennusmyyntejä tuotteelle, jolla on muutenkin hyvä menekki, vaan käytettäisiin halpahintaista houkutus-tuotetta, jota asiakas ei kuitenkaan välttämättä osta, mutta jonka houkuttelevana on tullut paikalle. (Tuominen, 2009) Sesonkipäivien ulkopuolella taas, esimerkiksi sunnuntaille osuvana ystävänpäivänä, on hyvä kampanjoida houkuttelevalla tuotteella, jonka asiakas myös todennäköisesti ostaa paikan päällä.

Kustannusten, kysynnän ja hyödyn välistä riippuvuutta voidaan analysoida määrittelemällä toiminnan kannattavuusraja eli kustannusten, määrän ja tuottojen kriittisen pisteen avulla, jossa toiminta kääntyy, joko kannattavaksi tai kannattamattomaksi. Toteutuneen toiminnan ja kriittisen pisteen välistä eroa kutsutaan varmuusmarginaaliksi, joka on eräänlainen pelivara ennen kuin toiminta muuttuu tappiolliseksi. (Pellinen, 2006, 206).

Kriittisen pisteen analysointi on hyvin käyttökelpoinen tekniikka missä tahansa liiketoiminnassa ja sitä voi käyttää myös yksittäisten päätösten apuna esimerkiksi kampanjointisuunnittelun tavoitteiden luomisessa. (Pellinen, 2006, 208)

Seuraavissa kampanja esimerkeissä olisin halunnut nostaa esiin kunkin kampanjoidun tuotteen normaalikatteen, alentuneen kampanjakatteen, mutta ennen kaikkea myös sen kuinka kyseinen kampanja on vaikuttanut asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Valitettavasti ravintoloiden raportointijärjestelmät eivät anna toivomaani yksityiskohtaista tie-

toa. Esimerkiksi asiakkaan ostokäyttäytymisestä ei ole mahdollista saada informaatiota.

10.1 Kampanja esimerkki 1, jälkiruoka teatterilipulla

Mikkelin Fransmanni on mainostanut usean vuoden ajan Mikkelin teatterin teatterilipun takana; Jälkiruoka aterioinnin yhteydessä veloituksetta. Tuotteella ei ole varsinaista normaalia hintaa, koska tuotetta ei myydä muulloin ollenkaan. Tuotteella ei siis myöskään ole varsinaista katetta, vain miinusmerkkinen vaikutus ravintolan kokonaiskatteeseen.

Ainoa tieto, joka kyseisestä tuotteesta saadaan, on tieto, kuinka paljon sitä on myyty tarkasteluajanjaksoilla. Valitettavasti tuote on alun perin kirjattu järjestelmään väärin ja tieto on ollut varmasti saatavilla vasta 2010 alusta lähtien.

Fransmannin jälkiruokatarjousta on markkinoitu Mikkelin teatterilippujen kääntöpuolella vuosina 2005-2008 sekä Mikkelin teatterin esitteissä vuodesta 2005 lähtien. Lisäksi tieto tarjouksesta on mainittu hotellin teatteripaketeissa, joihin sisältyy majoitus, lippu teatteriin, aamiainen ja hotellin saunavuoro. Jälkiruokatarjoukselle ei ole piilotettu hintaa pakettiin, vaan se on toiminut lisäarvona kilpailijoihin nähden.

10.2 Kampanja esimerkki 2, lapset syövät ilmaiseksi. Viikko 9, 2010

Kampanjan sisältö: Yksi lapsi ruokailee veloituksetta ruokailevan aikuisen seurassa. Kampanja-aika 1.-7.3.2010 eli Mikkelin seudun koululaisten hiihtoloma viikko, kampanjaa ei ole kokeiltu aiemmin. Koska kampanja oli hintakampanja, jossa koko tuote annettiin ilmaiseksi alennuksen kautta, kirjautuu DW-järjestelmään varsinainen myynti ja annetut alennukset näkyvät vasta ko. ajanjakson kokonaisruokamyynissä, ei kohdistuneena tietyille tuotteille.

Oheisessa taulukossa 3 lasten listan tuotteita vertaillaan ajanjaksoon 23.2.-1.3.2009, viikko 9 ja 1.-7.3.2010

TAULUKKO 3, Lapset syövät ilmaiseksi

	Myytyjä lasten ruoka- annoksia	Myynti	Kokonais- myynti	Keskioskos	Jäätelöan- noksia	Jäätelö- myynti
2009	36	242 €	xxx €	39,74 €	5	24 €
2010	122	0 € (norm 839 €)	xxxx €	41,68 €	20	106 €
Ero	+ 86	- 242 €	+ 4120 €	+ 1,94 €	+ 15	+ 82 €

Valitettavasti tilastot eivät kerro, onko kaikki myydyt lastenannokset annettu ilmaiseksi, tulkinnessa lähdän olettamuksesta, että on. Taulukossa ei myöskään ole otettu kantaa tuotteen katteisiin.

Kampanja on tuonut siis paikalle 86 ruokailevaa lasta edellisvuotta enemmän ja näin ollen myös 86 aikuista edellisvuotta enemmän. Tarkasteluajanjakson kokonaismyynti kasvoi Fransmannissa + 4120 € ja asiakkaan keskiostos + 1,94 €. Lisäksi on mielenkiintoista huomata, että edellisenä vuonna noin 13 % lapsista sai jälkiruoaksi jäätelöannoksen, tarjouksen myötä noin 16 % lapsista pääsi nauttimaan jälkiruoasta.

Lopputulokset on helppo havaita, kampanja kannatti. Menetettyä myyntiä saatiin takaisin moninkertainen määrä uusilla asiakkailla. Ilmiselvästi myös lisämyyntiä onnistuttiin tekemään lasten jälkiruoalla paremmin, vanhemmat olivat valmiita maksamaan jäätelöstä saatuaan lapsille ilmaisen pääruoan. Kampanjaa mainostettiin kerran Länsi-Savossa, siitä kerrottiin Fransmannin sisällä omilla ilmoituksilla ja sitä lähetettiin sähköpostilla Fransmannin sähköisen uutiskirjeen tilanneille asiakkaille.

10.3 Kampanja esimerkki 3, Grillipihvitarjous Osuuskauppa Suur-Savon henkilökunnalle

Osuuskauppa Suur-Savon henkilöstölehti Sutisanomissa on henkilökunnalle kohdennettuja ns. kuponkitarjouksia. Numerossa 1/2010 oli tarjolla Grillipihvi Mikkelin Fransmannissa ja Savonlinna Majakassa ajalla 15.-31.3.2010 hintaan 15 €, annoksen

normaalihinta on 21,90 €. Taulukossa 4 on luvut vain Fransmannin kampanjasta ajalla 15.-31.3.2010 ja vertailuajanjaksona 15.-31.3.2009.

TAULUKKO 4, Grillipihvitarjous

	Myytyjä grillipihvejä	Myynti	Kokonaismyynti	Keskiostos
2009	109	2218 €	xxx €	40 €
2010	156	3363 €	xxx €	43,26 €
	+ 47	+ 1145 €	+ 447 €	+ 3,26 €

Koska DW-tuotemyyntiraportti ei näytä annettuja alennuksia kohdistuen tuotteeseen, on taas vain arvioitava olemassa olevien kokonaismyyntilukujen pohjalta. Mikäli nuo 47 kpl edellisvuotta enemmän myydyt grillipihvit olisi henkilökunnan tarjouskupongilla nautittuja, olisi todellinen myynti grillipihveistä tuolle tarkastelujaksolle 3092,10 €. Pelkkä grillipihvien myyntimäärän kasvu toi siis tarkasteluajanjaksona lisämyyntiä ravintolalle +1145 €. Vaikka asiakkaiden keskiostomäärä kasvoi edellisvuodesta, oli kokonaismyynti tarkasteluajanjaksona edellisvuotta parempi vain +447. Toki myynti olisi voinut olla myös -698 € pienempi ilman grillipihvien myyntimäärän kasvua. Mutta vaikuttiko siihen henkilökunnan tarjous, sitä ei raporttien perusteella saada tietää. Tarjouskupongitkaan ei olleet enää tallessa jotta tarkka lukumäärä olisi käynyt ilmi.

11 SOPIIKO REVENUE MANAGEMENT RAVINTOLAMAAILMAAN?

On päivän selvää, että revenue management ajattelu ei tule toimimaan ravintolapuolella yhtä vahvasti kuin majoituspuolella. Käyttökelpoisia toimintatapoja osaamisen johtamisesta revenue managementin keinoin, työssäni kuitenkin käy ilmi. Ravintoloissa on helppo ottaa käyttöön esim. ravintolan kapasiteetin hallinnan kautta pöytäkapasiteetin optimaalinen käyttö, jolloin ravintolan jokainen tuoli on käytössä. Yhtä helppoa on myös ohjata tarjoiluhenkilökuntaa myymään ja suosittelemaan parempikatteisia tuotteita asiakkaille. Yhdistelemällä näitä revenue managementin erilaisia mahdolli-

suuksia uskoisin, että ainakin revenue management ajattelutapa vahvistuu ravintolois-
samme.

Työni edetessä olen mallittanut Fransmannin käyttöön yhdistetyn toimintamallipoh-
jan, ennustetyökalun ja tiedonkeruulomakkeen (liite1 ja liite2). Toki keskusteluissa
Pöntisen ja Lautiaisen (2010) kanssa kävi ilmi, että ravintolapäälliköt eivät arki teke-
misissään aina malta pysähtyä täyttämään taulukoita, joita he eivät ehkä itse koe sillä
hetkellä tarpeelliseksi. Kuten aiemminkin mainitsin, ehkä tuosta raportista olisi tule-
vaisuudessa kehiteltävissä myös ennustetyökalu myynnin kehittämisen apuvälineeksi,
toetutuneen myynnin analysointiin sekä budjetoinnin apuvälineeksi.

Olen vuosien varrella ollut revenue managementin kanssa niin paljon tekemisissä jotta
uskallan väittää että kerran viikossa huolella täytetty taulukko kampanja yms. tietoi-
neen hyödyttää paitsi seuraavan vuoden suunnittelua, myös tekee ravintolapäälliköi-
den työstä entistä suunnitellumpaa. Hyöty ilmenee myös työvuorolistojen suunnitte-
lussa jolloin työvuorot tulee tehtyä todelliseen asiakasvirtaan suhteutettuna.

Omasta kokemuksesta voin lopuksi todeta, että revenue ajatteluun perustuva hinnoitte-
lu, toimenpidesuunnitelmat ja budjetointi majoituspuolella, ovat ehdottomasti kehittä-
neet S-ryhmän majoituspuolen tunnuslukuja parempaan suuntaan. Samalla revenue
management perusteinen suunnittelu on luonut majoituspuolelle enemmän johdonmu-
kaisuutta. Kaikki revenue management toimenpiteet perustuvat tietoon, ei luuloon.
Tähän toivon ravintolapuolellakin kiinnitettävän entistä enemmän huomiota.

12 POHDINTA

Työ taulukkojen sisällön järkevöittämiseksi ja täyttämisen helppoudeksi jatkuu. Voin
kuitenkin ilokseni todeta, että revenue management-ajattelusta otetaan parhaat palat
käyttöön Osuuskauppa Suur-Savon majoitus- ja ravintolatoimialalla vuoden 2010 ai-
kana (Peräkorpi 2010). Työni alkuperäinen ajatus ravintola revenuen tuomisesta
Osuuskauppa Suur-Savon ravintoloiden käyttöön toteutunee siis ainakin siinä, että
ajatuksellisesti käymme läpi asiakaskierron sekä ravintolan kapasiteetin hallinnan
merkitystä päällikkö palaveriessamme. Myyntilajeihin perustuvasta seurannasta ei ole

niinkään hyötyä, mutta hinnoittelun merkitys tulee varmasti työni esittämisen jälkeen korostumaan, varsinkin katteen kautta.

Asiakkaan maksuvalmiutta ja reagointia hintamuutoksiin olisi tutkittava, koska sen avulla voidaan selvittää miten oma kysyntä reagoi palvelun hinnassa tapahtuviin muutoksiin. Tähän tarkoitukseen käytetään kysynnän hintajoustoa. Kysyntä on alijoustaa Hintajoustoa on mahdollista tutkia majoitusmyynneistä, hintamuutokset ovat päivittäisiä ja kuukausittain keskihuonehinta vaihtelee.

Työssäni viitataan myös hieman mobiili markkinointiin ja olen vahvasti sitä mieltä, että Osuuskauppa Suur-Savon ja kaikkien S-ryhmän ravintoloiden, tulisi entistä enemmän kehittää ko. markkinoinnin mahdollisuuksia. Sillä tavoin pääsisimme tilanteeseen jossa asiakas saa ”äkkilähtö” inspiraation ravintolaan joko esiintyjän, hyvän ruokatarjouksen tai myyn syyn pohjalta. Kun asiakas lukee päivän lehdestä, että Fransmannissa on menneillään esimerkiksi parsaviikot, muistaa hän sen tiedon vain hetken, tieto ei ole ollut juuri hänelle kohdennettu henkilökohtainen informaatio. Mobiilimarkkinointi jos mikä on mielestäni keino saada kysyntä ja tarjonta kohtaamaan.

Suurimpana haasteena ravintolamaailmaan tuodussa revenue ajattelussa on seurannan vaikeus, raportoinnin sopimattomuus tiedon keruuseen ja yksittäisen ravintolapäällikön rajallinen käytettävissä oleva aika. Ihan jokaiseen ravintolaan ei kuitenkaan kannata hankkia kalliita pöytävarausjärjestelmiä revenue takia. Ravintoloiden järjestelmiä tulisi ehdottomasti kehittää ja niiden käyttöä ravintoloissa entisestään yhdenmukaistaa jotta järjestelmistä saataisiin tarvittavat tiedot kohtuullisen helposti käyttöön.

Kehitystyöni toi toimenpide-ehdotuksia revenue management maailman ymmärtämiseksi ja tiedon ja ajattelutavan levittämiseksi ravintolamaailmaan. Samalla voi kuitenkin todeta vanhan totuuden ”tieto lisää tuskaa” pitävän paikkansa. Tiedon ja ymmärtämisen lisääntytyä olisi kiireen vilkkaa jatkettava kampanjoinnin tutkimista sekä aineettoman pääoman, eli kirjoittamattoman tiedon keruuta.

LÄHTEET

- Albanese, Pietro 2004. Revenue management. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Anderson, Chris 2009. Ilmainen radikaalin hinnan tulevaisuus. Helsinki: Terra Cognita Oy.
- Heikkilä, Pekka, Saranpää, Timo 2008. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Vantaa: Restamark Oy
- Koukonen, Marja-Leena 2010. Sähköpostikeskustelu 23.3.-25.4.2010. Asiakkuuspäällikkö, Osuuskauppa Suur-Savo.
- Lautiainen, Pirjo 2010. Sähköpostikeskustelu 4.4.-25.4.2010. Ravintolapäällikkö, Osuuskauppa Suur-Savo / Fransmanni
- Lehto, Sakari T.2001. Onnellako? Entä nyt? Suomalaisen johtamisen haasteita. Saarijärvi: Talentum Media Oy
- Michelsson, Thomas, Raulas, Mika 2008. Mobiilimarkkinoinnin parhaat käytännöt. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy
- Mäkipää, Markku 2009. Haastattelu, 1.4.2009. Revenue & Sales Development Manager, Sok Mara-ketjuohjaus
- Nieminen, Gun Marit 1995. Ravintola-alan laskentatoimi. Helsinki: Uudenkaupungin sanomat.
- Pellinen, Jukka 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Gummerus kirjapaino Oy
- Peräkorpi, Mika 2010. Sähköpostikeskustelu 26.-30.4.2010. Toimialajohtaja, Osuuskauppa Suur-Savo.
- Pöntinen, Inkeri 2010. Haastattelu, 4.4.2010. Hotellinjohtaja, Osuuskauppa Suur-Savo / Sokos Hotel Vaakuna.
- Roos, Göran, Fernström, Lisa, Piponius, Leena, Rastas, Taru 2006. Aineeton pääoma - johdon käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Sok Mara-ketjuohjaus 2010a. Fransmannin markkinointiryhmän muistio, 11.1.2010.
- Sok Mara-ketjuohjaus 2010b. Fransmannin markkinointitaulu 2010, 11.1.2010.
- Sok Mara-ketjuohjaus 2010c. Fransmannin markkinointi- ja viestintäsuunnitelma 2010, 11.1.2010.
- Sok Mara-ketjuohjaus, 2009. Tuote- ja valikoimahallinnon toimintamalli AOK

Ståhle, Pirjo, Grönroos, Mauri 2002. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy

Talonen, Jere 2008. Revenue Management-Mitä tuottojohtaminen on ja ei ole? Luentoaineisto, Lapin Matkailuparlamentti, Ylläs, 1.10.2008. Matkailun liikkeenjohdon ohjelmajohtaja, Haagan yksikkö.

<http://www.lapinliitto.fi/matkailu/matkailuparlamentti2008/Jere%20Talonen.pdf>

Toivonen, Veli-Matti, Asikainen, Riitta 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki: ai-ai OY

Tuominen, Pasi 2009. Haastattelu 28.4.2009. Development Manager, SOK Markettohjaus

Osuuskauppa Suur-Savo 2010. Yrityksen www-sivut. www.s-kanava.fi/suursavo/esittaytyy. Päivitetty 5.2.2010. Luettu 28.3.2010

S-ryhmä 2010a. Fransmanni ravintolat. Yrityksen www-sivut. www.fransmanni.fi. Päivitetty 5.2.2010. Luettu 28.3.2010

S-ryhmä 2010b. Asiakasomistajuus. Yrityksen www-sivut. www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/asiakasomistajuus/. Päivitetty 5.2.2010. Luettu 28.3.2010

S-ryhmä 2010c. S-Ryhmän hotellit. Yrityksen www-sivut. www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/. Päivitetty 5.2.2010. Luettu 28.3.2010

S-ryhmä 2010d. Yrityksen www-sivut. www.s-kanava.fi/valtakunnallinen. Päivitetty 5.2.2010. Luettu 28.3.2010

Ässälehti, 1/2010

Liite1, kampanjoiden seurantataulukko

Liite2, kampanjoiden seurantataulukko

Liite 1. Kampanjoiden seurantataulukko

Vain sähköiseen käyttöön

2009

Aika	tuote	kpl myynti	€ myynti	%kate	kokonaismyynti	keskiostos	HUOM	Markkinointikanavat ja kulut
Viikko 9	Lapset syövät ilmaiseksi	36	xxx		xxx	39,74	2009 Ei kampanjaa, luvut vertaisajanjak-solta	
15.-31.3.	Grillipihvi 15 € hlö-kunta	109	xxx		xxx	40	2010 Ei kampanjaa, luvut vertaisajanjak-solta	
1.5.	Vappulounas	72	xxx	76,1	xxx	37,11		Länsi-Savo
äitienpäivä	Äitienpäivälounas	295	xxx	50,6	xxx	67,69	3 kattausta	Länsi-Savo
Kesä	Onni Oravan buffet	823	xxx	95,1	xxx		kannattavaa klo 12-20	Hotelli, länsi-savo, Onni Orava
Kesä	Paistetut muikut	1102	xxx	90,7	xxx			Bonusuutiset, kesäasiakasjaku
syyskuu	Ballet menu 1	36	xxx	77,9	xxx	45,79	oli tarjolla koko vklp	
syyskuu	Ballet illallinen	37	xxx	53,9	xxx	42,47	oli tarjolla vain la	
marraskuu	Isänpäiväbuffet	158	xxx	62,8	xxx	69,9		
6.12.	Itsenäisyyspäivän menu	15	xxx	80,6	xxx	46,63	Vain imagollinen merkitys	Länsi-savo
	Joululounasbuffet	667	xxx	60,7	xxx			
31.12.	Uudenvuodenmenu	10	xxx	83,1	xxx			

Liite 2, kampanjoiden seuranta-
taulukko

Vain sähköiseen käyttöön 2010

Aika	tuote / tapahtuma	kpl myynti	€ myynti	kokonaismyynti	keskiostos	HUOM	Markkinointikanavat	Esiintyjä	Majoittujia
Viikko 1									
Viikko 2									
Viikko 3									
Viikko 4									
Viikko 5									
Viikko 6									
Viikko 7	Vaakuna Ralli					Esiintyjä ei Fransmannin puolella houkuta bai- laamaan			Hotelli täysöi pe-su
Viikko 8	Nuorten SM-hiihto								Hotelli täysöi pe-su
Viikko 9									
Viikko 9	Lapset syö- vät ilmai- seksi	122	xxx	xxx	41,68	Kampanja kannatti	Länsi-savo, hotelli, säh- köinen uutiskirje		
Viikko 10									
Viikko 11									
15.-31.3.	Grillipihvi 15 € hlö- kunta	156	xxx	xxx	43,26	vaikutus pieni	Suti-Sanomat , ilmainen		
Viikko 12									
Viikko 13	Pääsiäinen 2.-5.4.2010								